

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA CRISTINA DOS SANTOS

CONTEXTO MIGRATÓRIO NA GRANDE FLORIANÓPOLIS:
ESTUDO DO CAMPO A PARTIR DA ABORDAGEM DA LIDERANÇA COMUNITÁRIA

FLORIANÓPOLIS, SC

2021

DÉBORA CRISTINA DOS SANTOS

**CONTEXTO MIGRATÓRIO NA GRANDE FLORIANÓPOLIS:
ESTUDO DO CAMPO A PARTIR DA ABORDAGEM DA LIDERANÇA COMUNITÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.
Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Simone Ghisi Feuerschütte.

FLORIANÓPOLIS, SC

2021

Santos, Débora Cristina dos

Contexto Migratório na Grande Florianópolis : Estudo do campo a partir da abordagem da liderança comunitária / Débora Cristina dos Santos. -- 2021.

172 p.

Orientadora: Simone Ghisi Feuerschütte

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

1. Liderança. 2. Liderança Comunitária. 3. Imigrantes. I. Feuerschütte, Simone Ghisi . II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

DÉBORA CRISTINA DOS SANTOS

**CONTEXTO MIGRATÓRIO NA GRANDE FLORIANÓPOLIS: ESTUDO DO
CAMPO A PARTIR DA ABORDAGEM DA LIDERANÇA COMUNITÁRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Doutorado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora/Presidente:

Prof.^a. Dr.^a. Simone Ghisi Feuerschütte
(UDESC/ESAG)

Membro interno:

Prof.^a. Dr.^a. Maria Carolina Martinez Andion
(UDESC/ESAG)

Membro externo:

Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha
(UFSC)

Florianópolis, 18 de junho de 2021

Para aqueles que lideram, mesmo com ventos contrários; para aqueles que migram e fazem do mundo o seu endereço.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, amor universal e causa primeira de todas as coisas. Obrigada por me ouvir, me ajudar tantas vezes, e por me dar essa oportunidade.

Agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela oportunidade e pelo apoio financeiro, pelos quais a realização desta pesquisa foi possível.

Agradeço a Prof^a Dr^a. Simone Ghisi Feuerschütte, minha orientadora, pela atenção, carinho, dedicação, e pela paciência comigo. Obrigada por me ajudar a caminhar nessa jornada. Admiro-lhe por completo! Pelo coração generoso, pela alegria, cumplicidade e pelo compromisso com tudo o que você se propõe. Gostaria de um dia poder ser tão notável quanto a senhora.

Agradeço à Prof^a Dr^a. Maria Carolina Martinez Andion e ao Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha pelas orientações na qualificação, pelo conhecimento explanado em suas aulas - que eu felizmente pude assistir - e por sua disponibilidade. Vocês são professores inspiradores! Agradeço também pela paciência com relação ao meu ritmo de trabalho.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação da UDESC/ESAG pela oportunidade de estudo, e pelo engajamento e dedicação dos professores. Agradeço às Técnicas Administrativas da Secretaria da Pós-Graduação, pelo apoio e auxílio com todas as documentações e dúvidas que tive durante todo o período.

Agradeço aos amigos que são imigrantes, pois foi a partir dos caminhos que trilharam em suas vidas é que este trabalho pode ser realizado. A força de vocês é inspiradora.

Agradeço a minha família pelo suporte, energia, e por sempre acreditar em mim.

Agradeço as amigas e amigos pelo interesse no trabalho, pelo apoio, ajuda e alegria sincera que vocês sempre me trazem. Obrigada a todos que tornaram essa dissertação possível.

Agradeço também ao Daniel pela ajuda, disponibilidade, pelo cuidado com o trabalho, e por permitir que eu apresente esta dissertação em sua melhor forma.

Por fim, acredito que a gratidão é uma das emoções mais tocantes que podemos sentir. Eu sou grata pelas pessoas incríveis que tenho o prazer de encontrar nas aventuras da vida, e por poder estar aqui, escrevendo essas palavras, tendo todas as razões do mundo para agradecer.

RESUMO

A imigração é um fenômeno contemporâneo que desperta muita atenção de diversos setores da sociedade. Nos últimos anos, a região da Grande Florianópolis (localizada no estado de Santa Catarina) vem recebendo muitos imigrantes. Esses, ao aqui chegarem, têm se reunido para formar grupos cujo objetivo é estender apoio aos seus integrantes. Em tal contexto, as dinâmicas internas desses grupos dão ensejo ao surgimento de lideranças, que se tornam figuras importantes na organização das suas comunidades. Visando compreender melhor o contexto migratório e a atuação dos líderes imigrantes, esta pesquisa teve como objetivo caracterizar o contexto migratório da Grande Florianópolis e os seus atores e analisar o processo da liderança nas relações entre imigrantes, a partir da abordagem da liderança comunitária. Os procedimentos metodológicos empregados foram: a pesquisa documental e bibliográfica, a observação direta e a realização de entrevistas semiestruturadas narrativas com líderes de grupos de imigrantes. Portanto, foi possível traçar uma trajetória sobre o desenvolvimento do contexto migratório e a atuação de alguns dos atores na referida localidade. A análise foi conduzida através de uma adaptação do modelo teórico-analítico de Lamm et al. (2017). À luz da liderança comunitária, ela permitiu a identificação e interpretação das categorias e subcategorias contidas nos relatos dos entrevistados. A compreensão do contexto migratório pesquisado e a caracterização da sua liderança comunitária evidenciaram a oportunidade de contribuir para o debate teórico com relação à temática, uma vez que a prática permitiu a descoberta de diversos fatores que podem ser observados na análise da atuação dos líderes comunitários imigrantes. No entanto, os resultados também revelaram que a falta de estruturação dos grupos, de seus processos internos, dos seus relacionamentos, organização e articulação entre si e com a sociedade podem prejudicar tanto a atuação efetiva do líder quanto a promoção do desenvolvimento nas comunidades.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Comunitária. Imigrantes.

ABSTRACT

Immigration is a contemporary phenomenon that attracts a lot of attention from various sectors of the society. In recent years, the region of Grande Florianópolis (located in the State of Santa Catarina) has been receiving many immigrants. These, upon arriving here, have gathered to form groups whose goal is to extend support to their members. In this context, the internal dynamics of these groups give rise to the emergence of leaders, who become important figures in the organization of their communities. Aiming to better understand the migratory context and the action of the immigrant leaders, this research aimed to characterize the migratory context of the Greater Florianópolis and its actors and analyze the process of leadership in the relations between immigrants, based on the community leadership approach. The methodological procedures used were: documentary and bibliographic research, participant observation, and conducting semi-structured narrative interviews with leaders of immigrant groups. Therefore, it was possible to trace a trajectory concerning the development of the migratory context and the performance of some of the actors in the mentioned locality. The analysis was conducted through an adaptation of the theoretical-analytical model of Lamm et al. (2017). In the light of community leadership, it allowed the identification and interpretation of the categories and subcategories contained in the interviewees' reports. The understanding of the migratory context researched and the characterization of its community leadership evidenced the wish of the immigrants to act for the benefit of their communities, demonstrating some resources that favor such purpose. However, the results also revealed that the lack of structuring of the groups, their internal processes, their relationships, organization and articulation between themselves and with society can harm both the effective performance of the leader and the promotion of development in the communities.

Keywords: Leadership. Community Leadership. Immigrants.

RÉSUMÉ

L'immigration est un phénomène contemporain qui attire l'attention de plusieurs secteurs de la société. Au cours des dernières années, la région de la Grande Florianópolis (située dans l'État de Santa Catarina) a accueilli de nombreux immigrants. En arrivant à la ville, ils se rencontrent pour former des groupes et s'aider. Dans ce contexte, les dynamiques internes de ces groupes permettent l'émergence des dirigeants qui deviennent des figures importantes dans l'organisation de leurs communautés. Afin de mieux comprendre le contexte migratoire et l'action des dirigeants immigrés, cette recherche a visé à caractériser le contexte migratoire de la Grande Florianópolis et de ses acteurs, ainsi qu'analyser le processus de leadership dans les relations entre des immigrants à partir de l'approche du « leadership communautaire ». Les procédures méthodologiques utilisées ont été : la recherche documentaire et bibliographique, l'observation participante et la réalisation d'interviews semi-structurées avec les dirigeants de groupes d'immigrants. En conséquence, il a été possible de tracer une trajectoire sur le développement du contexte migratoire et l'action de certains acteurs dans cette ville. L'analyse a été menée par le biais d'une adaptation du modèle théorique et analytique de Lamm et al. (2017). Au regard du « leadership communautaire », cette analyse a permis d'identifier et d'interpréter les catégories et les sous-catégories contenues dans les rapports des personnes interrogées. La compréhension du contexte migratoire recherché et la caractérisation de leur « leadership communautaire » ont mis en évidence le désir des immigrés d'agir au bénéfice de leurs communautés, en démontrant certaines ressources qui favorisent cet objectif. Cependant, les résultats ont également montré que le manque de structuration des groupes, de leurs processus internes, de leurs relations, organisation et articulation entre eux et avec la société peuvent défavoriser tant l'action effective du leader que la promotion du développement dans les communautés.

Mots clés : Leadership. Leadership Communautaire. Immigrants.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual de liderança comunitária de Lamm et al. (2017).....	44
Figura 2 - Fluxograma da revisão sistemática preliminar	49
Figura 3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em português.....	166
Figura 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em francês.....	167
Figura 5 - Ecossistema de Inovação Social do Contexto Migratório em Florianópolis	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Exposição do modelo teórico-analítico de liderança comunitária.....	46
Quadro 2- Informações sobre os entrevistados.....	63
Quadro 3- Modelo teórico-analítico para a análise da liderança comunitária	67
Quadro 4 - Síntese da entrevista de Mateus.....	94
Quadro 5 Síntese da entrevista de Marcos.....	100
Quadro 6 - Síntese da entrevista de Lucas	106
Quadro 7- Síntese da entrevista de João	114
Quadro 8 - Síntese da entrevista de Maria.....	120
Quadro 9- Síntese da entrevista de Pedro	125
Quadro 10 - Síntese das entrevistas à luz do modelo de liderança comunitária	128
Quadro 11 – Organizações participantes do contexto migratório de Florianópolis ...	169

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALESC	Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina
CadÚnico	Cadastro Único para Programas Sociais
CRAI	Centro de Referência de Atendimento ao Imigrante
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
DPU	Defensoria Pública da União
FAED	Centro de Ciências Humanas e da Educação
GAIRF	Grupo de Apoio a Imigrantes e Refugiados
GTI	Grupo de Trabalho e Apoio a Imigrantes e Refugiados
LABGEF	Laboratório de Relações de Gênero e Família
NAIR/Èirene	Núcleo de Apoio a Imigrantes e Refugiados
NEMPsiC	Núcleo de Estudos sobre Psicologia, Migrações e Culturas
OBISF	Observatório de Inovação Social de Florianópolis
OEA	Organização dos Estados Americanos
OIM	Organização Internacional de Migração
OPIR	Organização pelos Imigrantes e Refugiados
OSC	Organização da Sociedade Civil
ONU	Organização das Nações Unidas
PLAM	Português como Língua de Acolhimento
SESC	Serviço Social do Comércio
SST	Secretaria de Estado da Assistência Social
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SPM	Serviço Pastoral do Migrante
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Prólogo	17
1.2 Contextualização e problemática de estudo	19
1.3 Definição dos objetivos	25
1.3.1 Objetivo geral	25
1.3.2 Objetivos específicos	25
1.4 Justificativa e contribuições da dissertação	26
2 REVISÃO TEÓRICA	29
2.1 Liderança	29
2.1.1 Conceitos de liderança	29
2.1.2 Abordagens teóricas da liderança	33
2.2 O fenômeno migratório	35
2.3 Liderança comunitária	41
2.4 A liderança em contexto migratório: exploração do “estado da arte”	49
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
3.1 Epistemologia	56
3.2 Método ou abordagem da pesquisa	58
3.3 Modo de investigação do fenômeno e coleta dos dados	59
3.4 Contexto e participantes da pesquisa	62
3.5 Procedimentos de organização, análise e interpretação dos dados	65
3.6 Aproximação ao contexto de estudo	72
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
4.1 O contexto migratório na Grande Florianópolis	77
4.2 Os atores e a caracterização do processo da liderança comunitária no contexto migratório da Grande Florianópolis	87
4.2.1 Mateus	88
4.2.2 Marcos	98
4.2.3 Lucas	102
4.2.4 João	108
4.2.5 Maria	118
4.2.6 Pedro	122
4.2.7 Sistematização das evidências empíricas: a liderança comunitária no contexto estudado a partir do Modelo de Lamm et al (2017)	127
4.2.8 Análise da liderança comunitária no contexto migratório estudado	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
REFERÊNCIAS	149

APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA ACERCA DO FENÔMENO DA LIDERANÇA EM CONTEXTOS DE GRUPOS DE IMIGRANTES	161
APÊNDICE B - REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA ACERCA DO FENÔMENO DA LIDERANÇA COMUNITÁRIA EM CONTEXTOS DE GRUPOS DE IMIGRANTES.....	163
APÊNDICE C – ROTEIROS ORIENTADORES PARA A PESQUISA: ENTREVISTAS.....	164
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO EM PORTUGUÊS E EM FRANCÊS.....	166
APÊNDICE E – OS ATORES DO CONTEXTO MIGRATÓRIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....	168

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a temática desta dissertação, por meio da caracterização do fenômeno migratório na atualidade e a forma como o fenômeno da liderança pode ser observado neste contexto. A partir do estabelecimento de grupos imigrantes em seus destinos de chegada, é possível observar que suas interações e dinâmicas geram uma forma particular de organização e de liderança do grupo. Com as externalidades do fenômeno migratório, a presença de organizações e de grupos de imigrantes neste contexto tende a ser uma necessidade para a criação de vínculos comuns, para o fortalecimento das relações sociais entre os indivíduos e com o novo lugar de chegada, a princípio “estranho” e no qual irão construir sua nova vida. Nesse sentido, apresento a problemática que emerge do contexto migratório na região de Florianópolis (SC) e sua região metropolitana, onde se desenvolveu esta pesquisa, a partir do tema da liderança sob a abordagem da liderança comunitária, na busca de compreensão da articulação deste processo no contexto migratório do referido território. Por fim, seguem os objetivos do estudo, as justificativas e as contribuições do trabalho.

1.1 Prólogo

Desde criança sou uma curiosa com relação aos “outros”. Quando passeava ou viajava para outra cidade, ficava imaginando como seriam as vidas das pessoas naqueles locais: onde moravam, no que trabalhavam e o que gostavam de fazer. Gosto de ouvir sobre outras vidas, suas histórias, experiências, aprendizagens, sorrisos e tropeços. Sinto que aprendemos muito quando nos propomos a enxergar o mundo por meio do breve empréstimo do olhar do outro. As lentes de diferentes cores e paradigmas acrescentam importantes detalhes que, muitas vezes, passam despercebidos em nossos olhares já viciados nos espaços que vivemos e nos papéis que desempenhamos. Quando ainda não tinha contato com muitos estrangeiros, encontrar pessoas de outras cidades ou outros estados já era o suficiente para aguçar minha curiosidade em saber o que eles pensavam sobre a região da Grande Florianópolis, como eram suas cidades natais, quais as diferenças que observavam nos locais que já haviam morado, se suas famílias haviam se mudado com eles, e muitas outras perguntas que felizmente até o momento ninguém nunca se importou em me responder.

Minha formação superior na área de Administração Pública foi um presente para a minha visão de mundo, pois passei toda a graduação sendo orientada sobre a importância do

outro, de servir à sociedade e pensar de forma coletiva. Sendo assim, o meu olhar continuou focado em observar o mundo lá fora. Durante meu período de graduação, entre 2011 e 2014, houve um grande aumento no fluxo de imigrantes haitianos para o Brasil, em consequência do terremoto que ocorreu no Haiti em janeiro de 2010. Meus deslocamentos no transporte público me permitiam fazer a viagem até Florianópolis na companhia de vários imigrantes haitianos, os quais observava e nutria curiosidade de entender sobre o que falavam e como eram suas vidas aqui. Essa foi a principal provocação cotidiana que me instigou o estudo neste tema. Com o aumento da visibilidade do tema migratório nos últimos anos, a minha curiosidade com o estrangeiro continuou aumentando.

O tema da liderança surgiu como o ponto de contato entre minha curiosidade sobre o campo migratório e a área da Administração, que é minha formação acadêmica de base. Considerando que é comum que os imigrantes se reúnam em grupos nos países de chegada, como forma de se apoiarem, esta temática me dá a oportunidade de observar a situação sob uma perspectiva diferente. Costumamos ler e ouvir notícias de organizações e pessoas nativas ajudando esses grupos em sua inclusão na sociedade em que passam a conviver. No entanto, este trabalho permite trazer à luz a percepção das próprias dinâmicas internas desses grupos e como eles agem e pensam sobre suas próprias vivências como imigrantes. A ideia sempre foi dar voz a essa população e que seu modo de observar a realidade fosse descrito.

A realização deste trabalho me permitiu um contato mais próximo com populações imigrantes - especificamente a haitiana na Grande Florianópolis - estabelecer novos laços de amizade e conhecer muitas histórias de vida que são únicas. Além disso, minha aproximação com o campo e o início da participação em aulas de português para imigrantes também me permitiu ajudá-los, quando possível, e me proporcionou realizar um trabalho voluntário, que era um desejo pessoal desde a época de escola e que a trajetória desta pesquisa me oportunizou fazê-lo.

A Débora, enquanto pesquisadora, também acredita que o estudo pode trazer diversas contribuições. Na área migratória a dissertação traz elementos da Administração que estão presentes na realidade investigada e que ainda não são estudados por outras áreas, como o fenômeno da liderança na perspectiva abordada neste trabalho. Essa compreensão mais apurada do campo pode auxiliar pessoas de organizações que lidam com comunidades imigrantes, e os próprios acadêmicos, uma vez que mostra a outros estudiosos da Administração que é possível estudar realidades distintas como esta e dar sua contribuição a esses grupos. Além disso, a análise das evidências relatadas pelos entrevistados à luz de um modelo teórico-analítico, construído de forma generalista, demonstra caminhos para a criação

de modelos de liderança comunitária mais adequados ao contexto migratório, com categorias, subcategorias e conceitos com maior relação com o campo.

1.2 Contextualização e problemática de estudo

A migração é um fenômeno que faz parte da trajetória da humanidade. A contemporaneidade, no entanto, apresenta novas características em sua expressão. Em um mundo sob os domínios da *internet*, os recentes deslocamentos têm sido capturados por câmeras e registrados em noticiários e em redes sociais. Bauman (2017) aborda o cenário desta sobrecarga de informações referente à “crise migratória”, que se dissemina através de mídias ou de discursos políticos. Esse fenômeno se tornou ainda mais evidente nos últimos anos, com episódios críticos, como as grandes movimentações em direção à Europa, que se intensificaram nos anos de 2014 e 2015 (PRESSE, 2018).

Por razões cada vez mais complexas, as pessoas continuam se deslocando pelo globo. Os fenômenos migratórios apresentam dinâmicas emaranhadas do jogo geopolítico, no qual as consequências de eventos, conflitos, políticas e tomadas de decisão não possuem barreiras. A sociedade percebe seus reflexos no próprio cotidiano, quando passa a interagir com novos moradores que trazem consigo não apenas a presença física, mas sua cultura, história, crenças e visão de mundo. Dessa forma, por sua complexidade enquanto fenômeno social, diversas áreas de conhecimento têm se debruçado e estudado os processos migratórios. Para Brettell e Hollifield (2008) a migração requer uma abordagem interdisciplinar, por meio de diferentes contribuições teóricas e empíricas de áreas como a antropologia, a sociologia e a demografia.

De acordo com a Organização Internacional de Migração (OIM), o fenômeno em estudo trata de deslocamentos nacionais e internacionais, nos quais as pessoas se afastam de seus locais de residência. A OIM caracteriza o sujeito da migração - o migrante - como o indivíduo que se movimenta para outros locais de moradia, dentro do país ou para destinos internacionais, de forma temporária ou permanente.

Os refugiados também são presença constante nos debates sobre a temática migratória. A Agência da ONU para Refugiados (ACNUR, 2015) esclarece que o sujeito refugiado busca escapar de conflitos armados e perseguições. Dessa forma, o refugiado não migra por escolha, mas é impelido a atravessar fronteiras internacionais em nome de sua segurança e da manutenção de sua vida e de seus familiares. Diferente dos migrantes, os refugiados não podem voltar ao seu local de origem, pois não são protegidos nem mesmo pelo Estado (ACNUR, 2015).

Em relação aos fluxos internacionais de migração, a emigração se refere ao processo de saída de um país para residir em outro; já a imigração é o processo de entrada do estrangeiro em seu país de destino (OIM, 2019). Dessa forma, a imigração e o imigrante são termos utilizados por quem observa o fenômeno pela perspectiva do país de chegada. O migrante possui, então, certo caráter dual em sua existência, pois o seu movimento entre as fronteiras e a interpretação de quem o observa ditam a sua identidade em cada momento.

A Organização dos Estados Americanos (OEA) analisa as causas desses deslocamentos e expõe que:

Os fluxos migratórios, a nível internacional, são simultaneamente as consequências de mudanças globais e importantes fatores propulsores de alterações subsequentes nas sociedades de onde partem e também nas de destino (OEA, 2019).

Kritz, Keely e Tomasi (1983) afirmam que os fluxos migratórios são vistos como uma dimensão das relações que unem as nações em um mundo interdependente. Isto pode ser observado na movimentação dos órgãos internacionais nos últimos anos, que se mobilizam para discutir o fenômeno migratório, suas causas e consequências.

De acordo com o Relatório de Indicadores de Migração Global de 2018, realizado pela OIM, no ano de 2015 a Organização das Nações Unidas (ONU) considerou a migração internacional, pela primeira vez, como pauta da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Dos 17 objetivos da Agenda, 11 são compostos de metas ou indicadores que envolvem a migração. Esta inclusão reforça o quanto o fenômeno migratório tem impactado em outras áreas de desenvolvimento e o quanto vem se tornando uma responsabilidade de todos. Em 2016, Chefes de Estado trataram, em nível global, na Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, sobre a temática da migração e dos refugiados, demonstrando o compromisso da discussão internacional. Como resultado, os 193 membros da ONU assinaram a Declaração de Nova York, que se propõe a trabalhar pela proteção, direitos e liberdades dos migrantes, apoiar os países que acolhem grande número de migrantes e refugiados, integrá-los na sociedade e combater a discriminação e a xenofobia contra essa população (OIM, 2019).

No final de 2018, a mobilização permaneceu e a maioria dos países-membros das Nações Unidas adotou o Pacto Global para uma Migração Segura, Ordenada e Regular. Este instrumento busca cobrir todas as dimensões da migração internacional, com respeito à soberania das nações em relação às suas fronteiras, mas mostrando abertura, cooperação e negociação intergovernamental neste primeiro acordo. O Pacto foi desenvolvido de forma transparente e aberta, com uma agenda de trabalhos iniciada em 2017, na qual diversos

stakeholders – o setor privado, as comunidades diásporas¹, a sociedade civil e muitos outros - participaram do processo de consultas e negociações (OIM, 2019). No Brasil, a adesão ao Pacto foi revogada pelo presidente Jair Bolsonaro no início de 2019 (AGÊNCIA BRASIL, 2019).

A despeito de políticas de decisão interna, o Brasil está fortemente envolvido com os fluxos migratórios na última década. De acordo com o Relatório de Migração Mundial de 2018, países como o Brasil, Argentina e Chile registraram aumento no número de imigrantes, entre 16% e 20%, nos anos de 2010 a 2015. O Relatório Anual de 2019, elaborado pelo Observatório de Migrações Internacionais no Brasil, traz outros dados.

De acordo com este documento, houve a entrada no país, por meios legais, de 774, 2 mil imigrantes entre os anos de 2011 e 2018. Um dos principais marcos contemporâneos que explica este dado foi a vinda de imigrantes haitianos após o terremoto no Haiti, que ocorreu em janeiro de 2010 (OLIVEIRA, 2017). Recentemente, outro marco migratório está associado à vinda de venezuelanos², após o agravamento da crise econômica e política de seu país, e de sírios³, com os conflitos armados na Síria. Em 2018, houve o predomínio de migrantes do Sul Global, com destaque justamente para os grupos de venezuelanos e haitianos. Os venezuelanos foram o grupo de maior entrada no Brasil no ano de 2018, representando 39% do total. Com relação à permanência, houve o registro de 492,7 mil imigrantes que residiram no país por mais de um ano, a maioria haitianos. Este grupo também é a principal nacionalidade inserida no mercado de trabalho brasileiro (OBMIGRA, 2019).

A Região Sul é a segunda região com maior número de entrada de imigrantes no Brasil, de 30 a 100 mil pessoas por estado. Isso representa 20,5% do total de imigrantes, atrás apenas do Sudeste brasileiro. Estes dados demonstram um fluxo de imigração bem distribuída entre os três estados do Sul (OBMIGRA, 2019). A movimentação de imigrantes entre estas unidades federativas se intensificou até o ano de 2018, sendo uma das regiões que mais absorveu trabalhadores estrangeiros. Também em 2018, o Estado de Santa Catarina foi o terceiro do país em número de solicitações de carteiras de trabalho, com um total de 6.260 pedidos, atrás apenas de Roraima e de São Paulo (BRASIL, 2019). Atualmente, há o registro

¹Relacionado à dispersão de um povo, à emigração, em razão de diversas causas subjacentes. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40813/1/VS_2014_atas_congresso_estudos_culturais.pdf>

²THOMAS, Jennifer Ann. Fuga de uma ditadura: a saga dos venezuelanos no Brasil. **Veja**, 2 de ago. de 2019. Mundo. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/mundo/fuga-de-uma-ditadura-a-saga-dos-venezuelanos-no-brasil/>>.

³MALAN, C. Entenda a guerra na Síria, que completa 6 anos nessa quarta (15). **Jornal Hoje**, 15 de mar. de 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2017/03/entenda-guerra-na-siria-que-completa-seis-anos-nessa-quarta-15.html>>.

de 5.762 imigrantes no CadÚnico (Cadastro Único para Programas Sociais) em Santa Catarina. Deste grupo, 3.343 são de nacionalidade haitiana (SPAUTZ, 2019).

Quanto aos refugiados, o ano de 2019 marcou um recorde nas solicitações ao governo brasileiro: 82.552 pedidos, dos quais 65% deles eram de venezuelanos. Os segundo e terceiro lugares são ocupados por pessoas oriundas do Haiti e de Cuba (OBMigra, 2020). Santa Catarina não é um Estado proeminente em relação ao refúgio, tendo recebido menos de 1% das solicitações do ano de 2019, considerando ainda que a Região Norte foi a principal Unidade Federativa neste quesito (OBMigra, 2019).

A capital de Santa Catarina – Florianópolis - é conhecida como destino de migrações internas há décadas. Por seu nível de qualidade de vida e suas belezas naturais, é objetivo de chegada e fixação de residência de muitos brasileiros. Com o crescimento da capital, as regiões metropolitanas também recebem os novos migrantes e, assim, municípios como São José e Palhoça têm se desenvolvido nos últimos anos (XIMENES, 2019). Em relação às migrações internacionais, Florianópolis foi o 5º município do país em contratação de migrantes no ano de 2017, com 1.342 vínculos (OBMIGRA, 2018). De acordo com o CadÚnico, há o registro de 857 imigrantes em Florianópolis, 242 em Palhoça e 219 em São José. Estas cidades estão entre as que mais receberam imigrantes no Estado de Santa Catarina (SPAUTZ, 2019).

Considerando os dados apresentados, as organizações envolvidas com a questão migratória em Florianópolis e sua região metropolitana constituem-se como iniciativas importantes na busca de inclusão e qualidade de vida para os grupos migrantes. Além das ações tomadas pelo governo, as organizações da sociedade civil e as instituições de ensino também participam da rede de auxílio, de forma voluntária. Isso demonstra a mobilização de diversos atores interessados em contribuir com a vida de imigrantes e refugiados na região.

Dessa forma, na experiência migratória, os grupos merecem destaque no processo de migrar e na tentativa de inserção de seus atores na sociedade do país de destino. No caso da migração haitiana, por exemplo, Magalhães (2014) indica formas pelas quais os próprios grupos de imigrantes se articulam em seus fluxos migratórios. As redes formadas por amigos e parentes que já migraram são essenciais, pois podem dar referências do local onde moram e articular relações sociais e de trabalho para os que ainda estão por vir. Isso os incentiva e demonstra a importância da ação do grupo nesses momentos (MAGALHÃES, 2014). Silva (2017) corrobora que as redes sociais, a partir da acumulação de “capital social” no país de chegada podem auxiliar neste processo de inserção socioeconômica e cultural do migrante. A formação dessas redes de apoio é importante, inclusive, para a proteção contra ataques que

podem ser sofridos pelos grupos e seus integrantes, uma vez que, de acordo com Silva (2017), o Brasil é um país marcado por preconceitos de raça e classe. Como exemplo, tais redes demonstram o sentido familiar em processos de migração haitiana. De acordo com Cogo (2014), para esta nacionalidade a família não se limita aos laços consanguíneos, mas abrange laços afetivos e comunitários, incluindo ainda mais pessoas na solidariedade do processo migratório.

Observada a importância dessas relações, é provável que, no processo de migração, o imigrante não aja sozinho. Depois de chegar ao local de destino os imigrantes tendem a buscar interação e integrar-se em algum grupo de sua própria nacionalidade. Pelo número de pessoas e eventuais distâncias entre as moradias, pode ocorrer o surgimento de vários grupos de migrantes. Forsyth (2009) esclarece que, diferentemente das redes, os grupos possuem fronteiras que demonstram quem faz parte e quem está fora. O autor define o conceito de grupo a partir de três características: necessita ser formado, ao menos, por duas pessoas; as pessoas devem estabelecer conexões; e essas conexões devem ser socialmente significativas (FORSYTH, 2009). A partir da organização em forma de grupos, então, é possível estudar diversos aspectos das interações e dinâmicas entre os seus participantes.

Um dos fenômenos inerentes às relações grupais é o surgimento e a expressão da liderança. Adriano e Godoi (2014) definem a liderança como “uma forma de relação interpessoal, pautada no atingimento de um objetivo comum do grupo, o que a diferenciaria de uma relação de caráter egoístico da pessoa do líder” (2014, p. 2). Smircich e Morgan (1997), por sua vez, tratam da perspectiva do processo de influência do líder na realidade do grupo e de como a liderança emerge justamente por oferecer suporte à ação.

Jackson e Parry (2010) demonstram outras formas de entender a liderança, com crítica à hegemonia da relação entre líder e seguidor, ressaltando que todas as pessoas podem participar desse processo. Adriano e Godoi (2014), na construção de um quadro crítico-comparativo sobre o tema, mostraram a existência de, no mínimo, 10 abordagens de estudo e entendimento da liderança, o que mostra sua variabilidade e também sua importância nos estudos de Administração.

Em relação ao contexto deste estudo - o contexto migratório -, o fenômeno da liderança desperta a atenção pelas dificuldades e obstáculos que os imigrantes encontram, particularmente no Brasil. Trata-se de um processo dinâmico, que organiza e direciona o grupo, podendo contribuir em ações de proteção e busca de oportunidades diante de uma realidade restritiva, segregada e por vezes muito cruel. No país, as restrições às comunidades de imigrantes são causadas, dentre outros fatores, por problemas de políticas públicas de

entrada de pessoas, bem como pelos limites ao seu acesso às políticas públicas universais praticadas no país (SILVA; MANDALOZZO; SILVA, 2018). Com os embaraços do poder público perante o tema os grupos de imigrantes perdem, diante da ineficácia estatal, um dos principais atores com que poderiam contar como suporte ao seu processo de integração. Há casos de estrangeiros vítimas de trabalho escravo, submetidos à exploração de atividades laborais e vitimados pelo descumprimento de leis trabalhistas básicas, o que demonstra a carência de proteção social deste grupo, especialmente os estrangeiros ilegais (SILVA, MANDALOZZO; SILVA, 2018). Tais externalidades, vale ressaltar, tornam ainda mais necessária a organização do grupo.

Sob a perspectiva das redes migratórias (SILVA, 2017), é possível observar a dinâmica grupal de imigrantes e seus líderes como uma ação organizada. Assim, é possível entender que:

[...] ações organizacionais bem-sucedidas são frequentemente vistas como baseadas na sincronia entre a iniciativa de ação e o apelo por direção; entre as ações dos líderes e a receptividade ou resposta dos seguidores (SMIRCICH; MORGAN, 1997, p. 205-206).

De acordo com Smircich e Morgan (1997), a expressão de um líder não ocorre sozinha e sim em grupo, e o estado de ser um líder depende da receptividade dos seguidores. Dourado (2010), por sua vez, expõe outro olhar para a liderança: enquanto as perspectivas tradicionais focam no líder e suas atividades, sob uma perspectiva complexa o fenômeno da liderança emerge da interação entre os indivíduos, ou seja, a liderança é concebida como um processo.

O panorama das migrações internacionais parece ilustrar a forma como a referida autora entende as organizações atuais, nas quais não existe apenas uma liderança com linha de comando linear. Assim, o líder age em contexto e em processo de mudança, sendo um agente que incentiva a quebra de padrões, a inovação e a imprevisibilidade.

Essas são características que podem ser observadas na realidade migratória. A complexidade e incerteza incentivam ainda mais que imigrantes se reúnam em grupos, como forma de se ajudarem e de ter maior força e articulação na sociedade de chegada. Desse modo, líderes comunitários agem como representantes para essa articulação e como referência para o grupo. A liderança comunitária é justamente uma abordagem da liderança que permite observar como acontece essa emergência dos líderes em um contexto como este, no qual os imigrantes tendem a prezar pelo senso de comunidade enquanto tentam se adaptar à vida em um novo país. Pigg (1999) destaca que a liderança comunitária se manifesta, principalmente, a partir das relações e das influências dos comportamentos que ocorrem entre os participantes da comunidade. Nesse sentido, o papel do líder não se atém aos objetivos pessoais, mas

aqueles que são comuns ao grupo e transcendem a perspectiva individual (PIGG, 1999). Assim, a partir das características descritas, da natureza da problemática e a definição dos propósitos de pesquisa, optei pelo estudo e pela compreensão da realidade por meio desta abordagem, a da liderança comunitária.

A partir deste entendimento, destaco a importância da expressão da liderança no grupo enquanto temática relevante para os estudos da Administração. Ao observar particularmente as ações de grupos de migrantes internacionais sob a perspectiva da liderança, despertou em mim o interesse em aproximar-me de tal fenômeno, fato que delineou a problemática da pesquisa. Entendo que um estudo sobre o tema pode ser uma oportunidade da Administração, enquanto Ciência Social Aplicada, dar sua contribuição para os estudos migratórios e a gestão do fenômeno.

Logo, considerando um contexto tão particular, a relevância dos fenômenos migratórios e a importância da pesquisa sobre o tópico da liderança, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: “*Como é o contexto migratório da região da Grande Florianópolis⁴, quem são os atores e como se caracteriza o processo da liderança a partir de uma abordagem comunitária?*”.

1.3 Definição dos objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Com base no contexto e na problemática apresentada, defini como objetivo geral da pesquisa: *compreender o processo de liderança no contexto migratório da região da Grande Florianópolis a partir da abordagem da liderança comunitária.*

1.3.2 Objetivos específicos

Para responder ao objetivo geral proposto, o estudo deverá atender aos objetivos específicos a seguir:

- a) Descrever o contexto migratório da região da Grande Florianópolis;
- b) Caracterizar os atores e o processo de liderança comunitária no contexto migratório pesquisado;

⁴ Neste trabalho, a referência à “Grande Florianópolis” ou “região metropolitana de Florianópolis” abrange os municípios próximos à capital, como São José e Palhoça, por exemplo, que possuem forte relação em termos demográficos e socioeconômicos.

- c) Analisar as evidências da liderança comunitária expressas no contexto migratório da região da Grande Florianópolis.

1.4 Justificativa e contribuições da dissertação

O desenvolvimento desta dissertação possui justificativas no âmbito acadêmico, prático e pessoal. No que se refere à dimensão acadêmica, é crescente o interesse das Instituições de Ensino na interação com grupos de imigrantes, seja por meio de ações de pesquisa, extensão ou ensino. A título de exemplo, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) se apresenta por meio de algumas iniciativas, como o Núcleo de Apoio a Imigrantes e Refugiados (NAIR/Eirenè), o Português como Língua de Acolhimento (PLAM/NUPLE) e a Clínica Intercultural (NEMPsiC). A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), por sua vez, sedia o Observatório de Migrações de Santa Catarina. Há atuação também em outras regiões do Estado, como o trabalho realizado pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) na cidade de Balneário Camboriú, onde existe o Escritório de Relações Internacionais especializado no atendimento de imigrantes. Tais iniciativas demonstram a atenção da comunidade acadêmica com o fenômeno migratório sob uma perspectiva interdisciplinar.

Para verificar como as abordagens de liderança e suas relações com o fenômeno migratório têm sido tratadas do ponto de vista acadêmico-científico, no sentido de demonstrar a relevância de um estudo na direção aqui proposta, realizei uma revisão sistemática de literatura, utilizando a *query* “*leadership*” AND “*immigrant*”, nas bases de dados Scopus, Web of Science e EBSCO. Pelo fato dos termos serem bastante abrangentes em relação ao fenômeno proposto para estudo, houve o retorno de 988 artigos, que se tornaram 770 após a remoção dos trabalhos duplicados. No entanto, considerando critérios de inclusão e exclusão, restaram somente 38 trabalhos, dos quais apenas 26 estavam disponíveis. Destes, 21 foram realizados nos últimos cinco anos. O resultado demonstrado na primeira etapa exploratória às bases demonstrou, então, que me debruçar sobre o fenômeno poderia se constituir em uma contribuição importante para os estudos no campo da Administração, especialmente no tema da liderança. Em uma segunda revisão, após a definição da abordagem da liderança comunitária como foco de análise da liderança nos grupos de imigrantes, foram encontrados somente quatro artigos que relacionavam a *query* (“*community leadership*” AND *migra**) OR (“*community leadership*” AND *immigra**) da forma esperada, mas todos em áreas distintas da Administração. Dessa forma, percebe-se a importância da produção científica neste *gap* e as possíveis contribuições que este trabalho pode oferecer ao tema, uma vez que a migração é

um fenômeno que gera um contexto muito particular, por todo o complexo processo de recomeçar a vida em outro país.

Em seção posterior, abordo as análises referentes à revisão sistemática realizada, mas é possível adiantar que não há estudos no *locus* de pesquisa escolhido, com a nacionalidade abordada nesta pesquisa, tampouco pesquisas a respeito da dinâmica grupal e a liderança de acordo como me propus estudar. Nesta perspectiva, minha proposta foi verificar como a liderança acontece fora de organizações tradicionais, em grupos com características particulares de formação e interação. Assim, entendo que este trabalho também pode trazer contribuições para o estudo dos fenômenos relacionais, mais uma vez, pela especificidade dos componentes do contexto migratório.

Ainda no âmbito acadêmico, destaco que esta pesquisa encontra-se acomodada na linha de pesquisa do programa de Pós-Graduação ao qual estou vinculada, que é a Área de Especialidade Indivíduos, Grupos e Organizações do grupo de pesquisa *Strategos*, da ESAG/UDESC.

Já do ponto de vista prático, é possível constatar, por meio de jornais, mídias sociais e abordagens de natureza política a relevância dos fenômenos migratórios na contemporaneidade. Conforme as informações reportadas na seção introdutória, o Brasil, o Estado de Santa Catarina e a região da Grande Florianópolis são territórios importantes no trânsito, na organização e no estabelecimento de uma nova vida para muitos imigrantes. A caracterização do campo estudado na pesquisa, dos atores participantes e a exploração da liderança comunitária neste contexto, portanto, poderão auxiliar no estabelecimento de diálogos entre a população imigrante, inclusive os refugiados, e pessoas físicas, organizações do setor produtivo, organizações da sociedade civil ou o próprio poder público.

Entendo, ainda, que os resultados da pesquisa podem ajudar na criação de estratégias de auxílio, na percepção da influência de lideranças nos grupos, no conhecimento do campo e na formulação de posturas mais adequadas para o acesso e a interação com os grupos de imigrantes e refugiados. Em síntese, anseio por estreitar o relacionamento com essa população também para ver de que modo podemos contribuir para que os grupos de imigrantes tenham direito a voz e a serem protagonistas de suas histórias, em um país diferente.

Uma situação posterior (e imprevisível) que se demonstrou também uma justificativa para esta dissertação foi a pandemia do novo coronavírus, que transformou a vida de todas as pessoas em escala global. Os imigrantes fazem parte das populações em situação de vulnerabilidade, e tem sofrido com os desdobramentos da pandemia. Muitos perderam seus empregos, têm dificuldades de comprar comida, pagar aluguéis, e contam com a colaboração

e solidariedade de outras pessoas. A presença de um líder comunitário é essencial em um momento conturbado e incerto como esse, pois eles são o ponto de referência dos grupos para os pedidos de ajuda e para articulação com a sociedade. Por vezes os líderes se comunicam para conseguir doações, encontrar vagas de emprego, orientar sobre o que fazer neste momento e lutar pelos direitos dos grupos que representam. Sendo assim, o próprio contexto mundial demonstra a relevância de conhecer a atuação dos líderes comunitários em grupos de imigrantes.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica está pautada em dois construtos principais: liderança e o fenômeno migratório. Apresento conceitos e discussões sobre eles nas próximas seções. Após, busco unir os dois construtos por meio da análise de alguns dos artigos encontrados na revisão sistemática preliminar, descrevendo a produção de conhecimento já existente envolvendo a liderança no contexto de grupos migratórios. Essa análise foi complementada por meio de uma nova revisão sistemática, realizada após a etapa de qualificação da dissertação, na qual houve a orientação referente à abordagem de liderança que poderia permitir um estudo mais adequado da liderança em contextos migratórios, qual seja, a liderança comunitária. Trata-se de um contexto com características muito particulares e que se diferenciam dos estudos em organizações tradicionais.

2.1 Liderança

A liderança é uma das disciplinas mais estudadas na ciência da Administração, do ponto de vista do comportamento e do desenvolvimento humano, sendo o principal construto teórico deste trabalho de pesquisa e o tema que articula meu estudo ao programa de Pós-Graduação em Administração. Nas próximas seções, apresento os conceitos e características fundamentais para compreender o tema.

2.1.1 Conceitos de liderança

A liderança é um fenômeno com diversas definições e perspectivas de estudo. Bergamini (2009) remonta o interesse sobre o fenômeno da liderança aos tempos mais longínquos da experiência humana. Para a autora basta que exista uma ocorrência e duas pessoas para que seja necessário a orientação de um caminho a ser seguido. Esclarece que, nas últimas décadas, a disciplina tem suscitado cada vez mais interesse, com novas perspectivas, principalmente após o período da Segunda Guerra Mundial e a retomada dos parques industriais americanos. Neste período, a liderança passou a ser observada não apenas em escolas primárias, mas em organizações empresariais (BERGAMINI, 2009).

A liderança é um dos principais construtos que permitem o estudo e o entendimento da problemática apresentada nesta dissertação. Bergamini (2009) mostra que a evolução dos conceitos e estudos sobre a liderança vêm de análises mais simples até uma maior

complexidade, de teorias baseadas nos traços e estilos do líder até a busca de uma explicação do fenômeno a partir das trocas entre líderes e seguidores.

Grint (2010) sugere 4 (quatro) tipologias que, embora não exaurirem o tema, buscam aclarar as diferentes perspectivas para sua compreensão. São elas: liderança como posição, que trata do local onde os líderes operam; liderança como pessoa, referente a quem são as pessoas que são líderes; liderança como resultado, que revela que os líderes são por meio de suas conquistas; e liderança como processo, que explica ser a forma como os líderes agem que os torna detentores dessa posição (GRINT, 2010).

Kouzes e Posner (1991) entendem a liderança como um processo, exercido a partir de habilidades e qualificações. Os autores veem o líder como alguém que não está isolado em sua posição, mas que é justamente legitimado pelo respeito com os seguidores, suas ambições, e que sua efetividade está ligada ao seu contato mantido com os mesmos. Conceituam a disciplina da liderança como “um relacionamento entre líder e seguidores” (KOUZES; POSNER, 1991, p. 1).

Já Vieira, Pereira e Roscoe (2010) tratam da necessidade da aprovação externa dos atos do líder como forma de ser legitimado, e que a liderança não depende apenas de posição hierárquica, mas das relações estabelecidas entre o grupo e até mesmo das emoções que existem entre líder e seguidores. O ambiente externo também influencia na forma como a liderança é exercida, pois é por meio de ações que se guia o grupo em uma interpretação comum da realidade (SMIRCICH; MORGAN, 1997).

No que se refere à legitimidade da liderança, Mucchielli (1979) destaca que a autoridade não existe por si mesma, mas a partir da relação entre líderes e seguidores. O líder, por si só, existe apenas pela presença da influência em seu grupo, com a possibilidade de dirigir ações e opiniões. Sendo assim, sua posição se legitima na medida em que sua influência promove compartilhamento de visões ou propósitos comuns. Bennis e Nanus (1988), por sua vez, aproximam os conceitos de liderança e poder. Os autores acreditam que o primeiro é um uso sábio do segundo e que o poder é essencial como forma de sustentar a ação. Os líderes são aqueles que observam o futuro e que têm uma visão (BENNIS; NANUS, 1988).

Sob outra perspectiva, Heifetz (1994) explica que falar sobre liderança comumente nos leva a pensar sobre papéis de coordenação ou que exijam mobilização. O autor, no entanto, oferece como alternativa para o seu entendimento considerá-la como uma atividade. Nesse sentido, a liderança pode ser compreendida em termos do trabalho adaptativo, associado ao conceito da realidade prática (HEIFETZ, 1994). Por exemplo, a liderança deve ser avaliada

para se verificar se está gerando resultados sociais úteis. Para continuar progredindo, Heifetz (1994) defende a importância da liderança como instrumento para alinhar essa ação prática com valores pelos quais se está orientado, bem como para mudar os próprios valores, caso seja necessário. Dessa forma, para o autor “a capacidade adaptativa contínua requer uma mistura rica e evolutiva de valores para informar o processo da sociedade de testar a realidade” (HEIFETZ, 1994, p. 35).

Smircich e Morgan (1997, p. 205) também associam um aspecto dinâmico à liderança, caracterizando o fenômeno como “a forma pela qual se configura a compreensão da natureza de uma ação organizada e suas possibilidades”. Esses autores, ao discutirem o sentido da liderança, a definem como um processo social, considerando que:

As ações e declarações dos líderes enquadram e dão forma ao contexto da ação de tal maneira que os membros desse contexto são capazes de usar o sentido assim criado como um ponto de referência para a sua própria ação e compreensão da situação (SMIRCICH; MORGAN, 1997, p. 212).

Para Bergamini (2009) o fenômeno surge também por meio de um processo que exige benefícios aos líderes e aos seguidores em suas interações sociais. Assim, apesar das diferentes conceituações sobre a liderança, dois pontos permanecem em comum: (a) o de se constituir em um fenômeno grupal e (b) que é exercido entre líder e seguidores por meio de influência (BERGAMINI, 2009).

As perspectivas críticas sobre liderança contestam o foco do fenômeno estar restrito às figuras do líder ou dos seguidores. Sob este viés de estudo, Jackson e Perry (2010, p. 129) entendem que “[...] liderança é um processo que ocorre entre todas as pessoas e que todas as pessoas podem ser envolvidas na liderança, quase que apesar das respectivas posições formais”. Para os autores este entendimento do tema é uma forma de questionar a delimitação de estudos da liderança apenas no nível individual.

Se considerarmos o que é trazido nesta breve apresentação geral do assunto, podemos ratificar a percepção de Stogdill e Bass (1981) de que a liderança é um conceito sofisticado. Os autores consideram que há tantas definições de liderança quanto pessoas que buscaram defini-las. Entretanto, mesmo com as diversas perspectivas para o tema, Northouse (2004) buscou exprimir a liderança em função de propriedades as quais considera essenciais para sua expressão, quais sejam: ela é um processo, envolve influência, ocorre no contexto de grupo, e envolve a realização de objetivos. A partir desta compreensão, o autor cria seu próprio conceito, o qual é usado como base deste trabalho: “a liderança é um processo no qual um

indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo em comum” (NORTHOUSE, 2004, p. 3).

A partir da exposição realizada, é perceptível que o fenômeno da liderança possui conceitos sofisticados. A perspectiva adotada neste trabalho, em particular, reconhece a liderança como processo, posto que se expressa com base na interação dos membros de um grupo – o grupo de imigrantes – submetidos às relações entre si e com o meio. Os grupos de imigrantes são submetidos a dinâmicas de formação e mudança, dependendo das influências e das pressões contextuais, o que pode gerar reformulações no processo e na expressão da liderança. Fica evidente aqui que a liderança é composta por diversos atributos para sua manifestação, como líderes, liderados, grupos e sob processos também de influência e poder. Neste trabalho, em particular, a liderança é reconhecida como processo, sendo a figura do líder o centro deste processo, isto é, o líder é o foco do processo de liderança adotado neste trabalho.

Rost (1991) nos diz que, com base em dicionários antigos da língua inglesa, o termo “líder” foi cunhado antes do termo “liderança”, e que ele está associado a “quem vai primeiro, quem é o cabeça de determinada situação, o capitão, o comandante, etc”. O autor (1991) também aborda as confusões que podem ser feitas em relação a esses termos e o problema em usar, por exemplo, liderança como sinônimo de líder, quando o primeiro é um processo, e o segundo, uma pessoa. Ainda houve deslizos com os termos “liderança” e “gerenciamento”, assim como “líder” e “gerente”, em um período de grande destaque do paradigma industrial (ROST, 1991). Essa distinção é particularmente importante para a abordagem de liderança adotada neste trabalho, uma vez que o *locus* da investigação não é em organizações empresariais ou governamentais, nas quais existe o papel do gerente.

Em seus estudos sobre o fenômeno, Bass (2008) revisita as visões sobre o conceito e do papel do líder. Uma delas traz a concepção de que o líder pode ser concebido como um símbolo, especialmente com papel representativo para pessoas e organizações externas ao grupo; que o líder é o indivíduo que possui os traços de personalidade e de caráter mais desejáveis; ou ainda que o líder é aquele capaz de exercer influência (BASS, 2008).

Já Kouzes e Posner (2007) consideram cinco práticas para a existência de uma liderança exemplar. A primeira delas é conceituada como a “modelagem do caminho”, na qual os líderes devem ser exemplos com relação aos comportamentos que esperam dos outros, a fim de conquistar o comprometimento do grupo. A sua voz não deve existir apenas por si, mas em relação a princípios e valores comuns (KOUZES; POSNER, 2007). A segunda prática está relacionada ao compartilhamento de uma visão para o futuro, de sonhar, buscar

por mudanças e agir de forma diferente do que fora realizado até então. Mudar o processo é a terceira prática, na qual os autores afirmam a necessidade de inovação por parte dos líderes, pois não é possível conquistar diferentes resultados mantendo o processo estático, mesmo que a mudança exija riscos. A quarta prática se refere à construção de um ambiente de colaboração e confiança, uma vez que o processo de liderança, as mudanças e o alcance dos objetivos não são conquistados por apenas uma pessoa, mas pela ação de um time. Por fim, a quinta e última prática está relacionada com o encorajamento dos outros participantes, especialmente pela celebração das atitudes e conquistas dos outros membros do time (KOUZES; POSNER, 2007).

Os autores também consideram que liderança não é sobre personalidade: é sobre comportamento (KOUZES; POSNER, 2007). Dessa forma, sigo o entendimento dos autores e considero que um líder não é formado somente por conceitos sutis, como valores e ideias, mas também pelo seu comportamento, sua prática e seu agir, pois é essa atitude que demonstrará coerência em relação ao que ele acredita.

Mesmo com sua própria conceituação com relação à liderança na obra *Leadership: Theory and Practice*, Northouse (2004) revisita diversos momentos e conceitos sobre o tema, recorrendo a anos de desenvolvimento de pesquisas e teorias clássicas do assunto. A seção seguinte apresenta as abordagens teóricas consideradas pelo autor em sua apresentação da história do estudo da liderança.

2.1.2 Abordagens teóricas da liderança

Existem marcos teóricos e históricos que auxiliam na compreensão do desenvolvimento do construto da liderança no campo da Administração. Muitos autores criam seus critérios de enquadramento da evolução do tema em seus estudos. Adriano e Godoi (2014), por exemplo, realizaram uma revisão da literatura na qual classificaram as abordagens da liderança em 10 principais marcos, com base nos estudos críticos sobre liderança. No entanto, como conceitos teóricos preliminares deste projeto, descrevo os fundamentos apresentados por Northouse (2004) e a forma como ele considera o progresso do campo, e ainda dois trabalhos recentes de Uhl-Bien (2007; 2011) abordando a liderança complexa e a relacional.

De acordo com Northouse (2004), a abordagem dos traços foi a primeira forma de sistematização do estudo da liderança no meio acadêmico. Uma das características principais é o foco de estudo exclusivo no líder e seus traços de personalidade, sem considerar os

seguidores ou a situação na qual o grupo se encontra, pois é a personalidade e suas atitudes que permitem uma liderança efetiva (NORTHOUSE, 2004). Neste entendimento, o líder possui qualidades superiores que o diferenciam dos demais (STOGDILL; BASS, 1981).

A abordagem das competências de liderança é outra perspectiva tratada por Northouse (2004) que focaliza a figura do líder. No entanto, ela é menos prescritiva que a abordagem dos traços e mais descritiva, permitindo o estudo de uma liderança efetiva por meio de diversos modelos de competência que o líder pode seguir e desenvolver em sua trajetória (NORTHOUSE, 2004).

A terceira abordagem apresentada pelo autor é a abordagem do estilo, cujo objeto de análise é o comportamento do líder. É também uma perspectiva mais descritiva, explicando que o líder pode agir de duas formas: orientado às tarefas ou aos relacionamentos interpessoais (NORTHOUSE, 2004).

A abordagem situacional, por sua vez, é uma das mais populares e mais seguidas para se discutir o tema, pois traz a importância do contexto para a ocorrência de uma liderança efetiva. Segundo a mesma, o líder deve ser capaz de adaptar seu estilo de liderar em função das situações externas (NORTHOUSE, 2004). Sob uma perspectiva que também considera o contexto, porém de modo mais delimitado, a teoria da contingência busca uma correspondência entre o estilo do líder e a contingência enfrentada, ou seja, a liderança será efetiva quanto mais o estilo de liderança for condizente com a situação ocorrida (NORTHOUSE, 2004).

Northouse (2004) apresenta, ainda, a teoria do objetivo-caminho, cujo elemento principal é a motivação. Nela, estuda-se de que forma o líder motiva seus seguidores a atingir os objetivos propostos (NORTHOUSE, 2004). Já a teoria da troca líder-liderado (LMX) apresentada por Northouse (2004), é o primeiro momento na discussão acadêmica em que a liderança é observada enquanto processo que ocorre nas interações interpessoais e no relacionamento entre líderes e seguidores. Nesta abordagem tais atores são reconhecidos como os geradores do processo de liderança (NORTHOUSE, 2004).

Há, ainda, a liderança transformacional, uma das abordagens mais populares e pesquisadas sobre o tema. Nela, a liderança é vista como um processo relacional que promove transformações, principalmente nos seguidores, nas quais o líder exerce grande influência e inspiração no grupo (NORTHOUSE, 2004). Northouse (2004) apresenta, por fim, a liderança autêntica como uma das abordagens mais recentes de pesquisa e que encontra-se ainda em desenvolvimento. Tal perspectiva teórica aponta a preocupação de observar a qualidade da liderança por meio de sua genuinidade e fatualidade, no sentido de que o líder possa buscar o

que é verdadeiramente bom para si, para os seguidores e para a organização, desenvolvendo qualidades que transmitam confiança ao grupo (NORTHOUSE, 2004).

Ainda que, de forma preliminar, tenham sido delimitados conceitos básicos das distintas visões da liderança apontadas por Northouse (2004), é possível dizer que em estudos contemporâneos sobre o tema muitas delas se ampliam, em novas abordagens ou formas de análise, definindo outras perspectivas ou mesmo teorias. Apesar disso, o que observamos é que mesmo as novas abordagens se conectam aos conceitos clássicos sobre o assunto, e isso nos leva a constatar a diversidade e a complexidade do fenômeno, considerado um tema de pesquisa tão tradicional e tão atual ao mesmo tempo, dada a sua importância para as interações humanas, seja qual for o contexto de análise.

Nesse sentido, trazemos a autora Uhl-Bien (2007; 2011), que apresenta duas abordagens recentes para o fenômeno da liderança. Na liderança complexa, o fenômeno é visto como emergente e considera os líderes como indivíduos que agem de forma a influenciar a dinâmica dos sistemas e os seus resultados (UHL-BIEN, 2007). Já a abordagem relacional traz novamente o enfoque no surgimento da liderança a partir das relações sociais e a considera também como um processo, podendo ser voltada às entidades, ou seja, às pessoas participantes da interação, ou pela perspectiva relacional, a qual vê a liderança como socialmente construída e distribuída. (UHL-BIEN, 2011).

A liderança comunitária compartilha de algumas das características das outras abordagens tratadas até aqui. É uma abordagem que considera a liderança como um processo, que emerge e se legitima a partir dos relacionamentos do grupo. Em particular, os grupos de imigrantes são comunidades estruturadas a partir da dinâmica existente entre os participantes no processo de organização do próprio grupo. Devido ao foco, aderência e importância, a abordagem da liderança comunitária no estudo em grupos migratórios foi a escolha para a investigação do processo de liderança deste trabalho. A próxima seção busca apresentar mais conhecimento com relação a essa perspectiva.

2.2 O fenômeno migratório

Segundo Oliveira (2014), indícios da presença das migrações nos estudos clássicos da sociologia podem ser observados em autores como Weber, Marx (principalmente a sociologia marxista) e Durkheim. Mas, o ponto de propulsão do assunto e o surgimento de uma efetiva sociologia da imigração se dá com Georg Simmel e a Escola de Chicago, em 1903, a partir da publicação da obra “O Espaço e as Organizações Espaciais da Sociedade”. O

desenvolvimento dessa sociologia, um caso raro, se deu de forma mais ativa no continente americano do que no europeu, pois nas Américas estão as grandes nações formadas por imigrantes desde o seu surgimento (OLIVEIRA, 2014).

Os estudos sobre as razões pelas quais as pessoas migram é fragmentado, pelo fato de que as diversas disciplinas e escolas de pesquisa adotam suas próprias teorias, com pouco incentivo à convergência entre elas (HIRSCHMAN; KASINITZ; DEWIND, 1999). Cada uma acaba por apresentar uma perspectiva e uma proposta distinta de compreensão do fenômeno, como o interesse dos antropólogos sobre as redes formadas por imigrantes, ou os cientistas políticos na formação de políticas públicas (BRETTELL; HOLLIFIELD, 2008). As teorias demográficas, por exemplo, focadas na variável da fertilidade dos países como explicação para o fenômeno migratório, não conseguiram responder às complexidades inerentes aos padrões de processos migratórios, e frequentemente buscam o entendimento desse processo por meio de teorias econômicas, sociais e institucionais (BRETTELL; HOLLIFIELD, 2008).

Sendo assim, a sociologia da imigração e a sociologia econômica se apresentam como importantes disciplinas para a compreensão do fenômeno migratório, uma vez que a primeira fornece material empírico para a construção de conceitos e hipóteses na sociologia econômica, a qual, do ponto de vista econômico, explica sobre as consequências evidentes nas migrações (PORTES, 1995).

Em relação às migrações internacionais, Soares (2003) afirma que o interesse teórico acaba pautado sob três tópicos: as causas dos fluxos, os fatores determinantes a eles e a adaptação dos migrantes.

Portes (1999), a partir de sua análise sobre a experiência migratória americana, esclarece que há dois tópicos para o entendimento destes movimentos. O primeiro diz respeito às migrações nos diversos momentos históricos do mundo, como a chegada do século XX e o grande fluxo de migração para os Estados Unidos. O segundo tópico elucida que, muito do legado desta primeira perspectiva de estudo falha na estereotipagem de grupos de imigrantes e na superficialidade como os processos de adaptação são tratados. Na atualidade, isso se reflete nos discursos otimistas e pessimistas sobre as migrações que são propagados pela opinião pública, formados por meio de um fraco entendimento do passado e do fenômeno em si (LUCASSEN; LUCASSEN; MANNING, 2011).

Há ainda estudos firmados sob diferentes perspectivas, como a oferta elástica de mão-de-obra entre países e a criação de estruturas de suporte, como redes sociais, pelos próprios migrantes, que são explicadas por Portes (1999). Pela perspectiva macrossocial, Portes (1995) observa que o pensamento econômico tradicional considera que as origens das migrações são

resultado de diferenças nas demandas de oferta de trabalho e as relações entre os capitais das nações, sendo então as responsáveis pelos deslocamentos, na busca de um equilíbrio entre essas duas forças. Sassen (1995) observa que, à luz do mercado de trabalho, a partir do momento que o imigrante consegue um trabalho no país de destino, ele passa a ser considerado como fornecimento de mão-de-obra. Sassen (1988) analisa as migrações internacionais a partir do impacto do capital transnacional na migração laboral. Busca adicionar outras causas para os deslocamentos, além da superpopulação, pobreza e estagnação econômica, consideradas clássicas na explicação do fenômeno. O investimento internacional, a generalização da cultura ocidental, as políticas públicas de imigração, a internacionalização da produção e a tradição dos países em relação ao fenômeno da migração passam a despontar como outras justificativas, que demonstram a importância do estudo de fatores internacionais neste contexto (SASSEN, 1988). Com relação às teorias não demográficas, Brettell e Hollifield (2008) ratificam os estudos acima pois para os estudos neoclássicos de macro e microeconomia, uma grande demanda de trabalho movimenta migrantes na busca por preencher essas vagas, bem como o capital das nações influencia nas perspectivas de emprego e nos benefícios de se estar em cada país.

No nível microssocial, a sociologia da imigração faz uso da ideia de redes sociais e define o fenômeno como um processo de criação de contatos, que promove uma rede entre os países de entrada e de saída do imigrante, até tornar-se um processo autossustentável (PORTES, 1995). Aqui, percebe-se que embora os motivos econômicos sejam fatores a partir dos quais usualmente se observa a migração, existem outros que também podem influenciar na tomada de decisão, como a participação das famílias, por exemplo. Neste caso, observam-se laços entre parentes, casamentos, estruturas familiares e outros (LUCASSEN; LUCASSEN; MANNING, 2011). Para Martes e Fleischer (2003), as redes sociais têm se destacado enquanto enfoque para o fenômeno migratório: elas são importantes para a socialização, adaptação e até mesmo para transações financeiras.

De acordo com Soares (2003), o surgimento dessa análise se dá numa tentativa de expressar, por meio de processos sociais, respostas diferentes para as mesmas questões: por que pessoas expostas às mesmas condições econômicas, sociais, dentre outras, acabam por ter decisões diferentes quanto a migrar? Nesta dinâmica, observa-se o contexto social do ator na tomada de decisão e a sua tentativa de escolher a melhor delas a partir das opções que dispõe (SOARES, 2003).

A partir desta perspectiva teórica, Soares (2003) busca esclarecer alguns pontos sobre as definições de redes sociais e redes migratórias, a fim de evitar imprecisões na análise e entendimento do fenômeno. Para o autor:

Rede social consiste no conjunto de pessoas, organizações ou instituições sociais que estão conectadas por algum tipo de relação. Uma rede social, em virtude do processo em torno do qual ela se organiza, pode abrigar várias redes sociais (SOARES, 2003, p. 241).

Quanto às redes migratórias, o autor explica que:

Rede migratória, cujas singularidades dependem da natureza dos contextos sociais que ela articula, é, também, um tipo específico de rede social que agrega redes sociais existentes e enseja a criação de outras; consiste, portanto, em rede de redes sociais (SOARES, 2003, p. 241).

Brettel e Hollifield (2008) acrescentam à essa perspectiva que as teorias relacionadas às redes sociais se concentram na análise dos fatores de perpetuação da migração. As autoras (2008) consideram que essas redes são nós transnacionais que unem os migrantes e pessoas relacionadas a eles em seus países de origem. Esses nós passam maior segurança com relação a riscos e custos de um eventual processo migratório para aqueles que restaram em seus países de origem (BRETTEL; HOLLIFIELD, 2008).

Mattos (2007) também explica que as redes sociais são importantes antes mesmo do processo de migração. É por meio delas que são tratadas estratégias de inserção nos países e por onde também ocorrem os fluxos migratórios. As tentativas de entrada dos migrantes podem ser por meio de pedidos de permissão para trabalho, turismo, pedidos de ingresso para estudo, aceitação de pedidos de asilo político e ingresso através de redes ilícitas. Todas acabam confluindo na construção de dois tipos de redes: as de solidariedade, que auxiliam com informações sobre o país de chegada e suas possibilidades, e as comerciais, que acabam explorando o imigrante pela sua condição de ilegal (MATTOS, 2007).

A sociologia considera que as migrações internacionais seguem padrões de hegemonia e colonização de grandes potências, como o fluxo de imigrantes latinos em direção aos Estados Unidos, por exemplo. Na história, muitas vezes este modelo se pautou na indução deliberada de deslocamentos por parte de instituições dos países periféricos, colocando a relação centro-periferia no cerne da questão migratória (PORTES, 1995). As chamadas “teorias institucionais” se focam justamente nas instituições, legais e ilegais, formais ou informais, que surgem com o objetivo de auxiliar aqueles que decidem migrar (BRETTEL; HOLLIFIELD, 2008). Estes autores (2008) retratam a força que os Estados possuem com relação aos movimentos migratórios, pois quase todos possuem controle sobre suas fronteiras e sobre as entradas de seus países, por terra, água e ar.

Os Estados ficam responsáveis por inspeções de bagagem, emissão de vistos, autorização de solicitações de refúgio, e outras formas de controle. As políticas públicas migratórias também reforçam esse poder, pois é por meio delas que os Estados decidem legalmente como será a entrada de imigrantes no país, quais são os direitos, deveres, acesso à outras políticas públicas e autorização de trabalho e moradia. Nos últimos anos, o poder das nações sobre o fenômeno migratório tem tido grande visibilidade nos jornais por meio de ações nos Estados Unidos e na Europa. Este primeiro endureceu suas políticas migratórias com a troca do governo presidencial em 2016, e houve um aumento no número de pessoas deportadas do país (BBC, 2019). Já a Europa, após a crise migratória relacionada à guerra na Síria, foi atingida por mais um evento difícil, a saída do Reino Unido da União Europeia, em partes motivado por uma tentativa de impedir migrações e o trânsito livre de pessoas, como ocorria enquanto ainda fazia parte da EU.

Sob uma perspectiva crítica, é interessante perceber a contradição de um mundo globalizado e sem fronteiras, com a ascensão de diversas barreiras para o fenômeno da migração, que parece indesejável. A crise, criada pela própria sociedade capitalista, agora tenta impor limites às consequências de sua exploração (PÓVOA NETO; SEYFERTH, 2007). Mattos (2007) discorre que essa crise é mundial e traz prejuízo em várias áreas. Os imigrantes acabam sendo vistos nos países de destino como geradores de despesas sociais, além de possivelmente disputar empregos com nativos por uma remuneração geralmente menor (MATTOS, 2007).

Além das experiências difíceis vividas pelos próprios imigrantes, a sociedade na qual chegam esses grupos pode, muitas vezes, passar por períodos de “choque” devido ao número de indivíduos, diferenças culturais e influência nas dinâmicas de aluguéis, escolas e mercado de trabalho (HIRSCHMAN; KASINITZ; DEWIND, 1999).

Os aspectos econômicos, sociais e institucionais, formam uma combinação das diferentes perspectivas teóricas, e esta parece ser uma das melhores formas de analisar os processos de emigração e imigração, as pessoas, e os relacionamentos que ocorrem entre esses dois processos. Brettel e Hollifield (2008) explicam que esta via eclética pode oferecer explicações sobre os potenciais altos e baixos para migrar, mas não pode, porém, afirmar se essas influências vão de fato se materializar em deslocamentos das populações.

Migrantes e refugiados são os agentes do fenômeno em questão, e sua nomenclatura distinta também se reflete em suas diferentes conceituações (abordadas na Introdução deste trabalho), e no tratamento jurídico recebido. Após anos sem uma legislação atualizada, o que era uma situação complexa especialmente quando se considera a grande quantidade de

peças que procuraram o Brasil para moradia nos anos anteriores, surgiu no ano de 2017 a nova Lei de Migração. A lei 13.445/2017 expõe em seu Art. 1º o seu objetivo, pois “dispõe sobre os direitos e os deveres do migrante e do visitante, regula a sua entrada e estada no País e estabelece princípios e diretrizes para as políticas públicas para o emigrante”. Já aqueles em condição de refúgio também possuem um Estatuto Internacional, criado no ano de 1951, e que é aplicado no Brasil por meio da Lei 9474/1997.

O Brasil possui um instrumento jurídico especial, que foi criado inicialmente para a recepção de imigrantes haitianos, mas que hoje também é estendido a outras nacionalidades por meio da Lei de Migração, que é o visto humanitário (GOMES, 2020). De acordo com o que consta em um dos incisos da lei, “o visto temporário para acolhida humanitária poderá ser concedido ao apátrida ou ao nacional de qualquer país em situação de grave ou iminente instabilidade institucional, de conflito armado, de calamidade de grande proporção, de desastre ambiental ou de grave violação de direitos humanos ou de direito internacional humanitário, ou em outras hipóteses, na forma de regulamento.”.

Considerando o conhecimento exposto, é possível perceber a complexidade do fenômeno migratório, as diversas variáveis envolvidas e as pessoas afetadas, tanto as que ficam nos países onde são nativos como os migrantes e as pessoas dos países de chegada. Dessa forma, os motivos para migrar são muitos, discutidos sob diversas teorias desenvolvidas nas últimas décadas.

As especificidades das migrações discutidas nesta seção demonstram que, apesar dos diversos atores envolvidos, como governos e sistemas econômicos, o imigrante é, de fato, o sujeito protagonista das tantas histórias de deslocamento escritas pelas rotas do mundo. O imigrante e seus pares são impelidos a se organizarem e a buscarem soluções por conta própria, uma vez que a própria mídia e os estudos sobre o tema demonstram que os esforços de outros atores não têm sido suficientes para solucionar todas as demandas e questões envolvidas em um contexto de migração.

Sendo assim, os imigrantes precisam se organizar para existir nos países de chegada, lutar por seus direitos e se proteger. A criação de comunidades de imigrantes se torna uma consequência desse fenômeno. Enquanto grupo, a comunidade passa por dinâmicas internas que envolvem o surgimento de um processo de liderança, no qual os líderes emergem do próprio grupo. A seguir, apresentarei a fundamentação teórica que auxilia a compreensão do fenômeno da liderança em comunidades.

2.3 Liderança comunitária

Após a apresentação da temática da liderança e do contexto de estudo, apresento a abordagem sob a qual este trabalho foi orientado, que é a liderança comunitária. De acordo com as características descritas do fenômeno de estudo, com a natureza da problemática e a definição dos objetivos geral e específicos, vislumbrou-se compreender a realidade a partir desta abordagem.

A liderança comunitária tende a observar a liderança de forma diferente, focalizando uma realidade distinta das organizações tradicionais. O agrupamento aqui se dá a partir de um senso coletivo: o de comunidade. Para tal, o líder deste grupo não deve se valer de uma hierarquia para que as atividades sejam realizadas nas comunidades e é necessário que ele se baseie em seus relacionamentos e sua influência no grupo (PIGG, 1999).

A liderança, que acontece em um ambiente social, é também desenvolvida a parte de um processo, suscetível a múltiplas interpretações e significados no grupo (EYONG, 2015). Assim como o ser humano, é complexa e acompanha os movimentos de nosso mundo contemporâneo. Há disparidade com relação ao seu entendimento, mas sob uma construção qualitativa do mundo ela é um processo de construção social que depende de diversos fatores, como personalidade e contexto, por exemplo, e não é influenciada somente por um indivíduo, mas pela ação de diversos atores (EYONG, 2015).

Dessa forma, a concepção sobre o que é uma comunidade é essencial para entender de onde os líderes comunitários emergem. Peruzzo (2006) revisita diversos autores que tratam dos conceitos de comunidade e esclarece que a visão mais clássica estabelece níveis de exigência maiores para o que de fato se pode considerar uma comunidade. Em contrapartida, a autora (2006) expõe que a tecnologia e as alterações no modo de vida incutiram uma flexibilização dos conceitos, indicando que a comunidade não está restrita especialmente a um espaço geográfico, mas também por um sentimento de coesão social.

Para Bauman (2003) a comunidade é aquela que, nos dias atuais, passa a ser um refúgio de todo o mundo hostil e complexo que existe fora de suas fronteiras. Dentro da comunidade os integrantes buscam se inserir em uma identidade compartilhada (BAUMAN, 2003).

Já para Lazzari, Mazzarino e Turatti (2017), o conceito de comunidade está relacionado a uma proposta de impossibilidade, e até mesmo de uma condição paradoxal desse conceito. Para os autores (2017) a complexidade social da contemporaneidade apresenta um entendimento sobre as comunidades que se traduz em um movimento de expansão e

contração. O interesse coletivo é válido até ameaçar a individualidade dos participantes, momento em que um tipo de laço se desfaz até que outro cruzamento de interesses em comum retome o senso coletivo (LAZZARI; MAZZARINO; TURATTI, 2017).

Os referidos autores consideram que o conceito de comunidade se ampliou, não sendo necessário o compartilhamento de uma posição geográfica, mas de ideias e valores compartilhados. A comunidade também é um tempo de construção de um sentido para a vida a partir do outro e a partir de si mesmo, no qual a solidariedade é um fluxo que se mantém (LAZZARI; MAZZARINO; TURATTI, 2017).

Ademais, Lazzari, Mazzarino e Turatti (2017, p.5) também consideram, em relação aos indivíduos das comunidades, que “para ser é preciso existir com o outro. Esta exigência humana é que ajuda a constituir a subjetividade de cada um ao mesmo tempo que a limita”. Nesse contexto, é possível entender que tal entendimento reforça o fato de que os imigrantes precisam uns dos outros, não só para existirem por si próprios, mas para existir na sociedade do país de chegada. E é dentro deste cenário que emerge o líder.

A partir deste raciocínio, a liderança comunitária também não acontece somente pela presença do líder ou dos seguidores, mas da relação que se estabelece entre os atores e o processo de liderança em si (PIGG, 2019), sob uma perspectiva prática na direção de propósitos comuns. Dessa forma, a liderança comunitária acontece nas ações dos atores, pois é a partir delas que se cria efetivamente a comunidade e o processo de liderança, de acordo com Pigg (1999). As relações estabelecidas são feitas por um propósito, que geralmente é o desenvolvimento da comunidade (PIGG, 1999).

O’Brien e Hassinger (2010) esclarecem que, para uma mudança social, é necessário que o líder esteja envolvido com a comunidade local que participa; no entanto, para serem efetivos, também precisam de conexões de poder fora das imediações da comunidade. Embora laços fortes com a comunidade sejam considerados essenciais em relação aos líderes nas comunidades, líderes com esse comportamento podem ter dificuldade de estabelecer conexões com pessoas de fora da comunidade, o que é essencial para seu próprio desenvolvimento.

Pigg (1999) *apud* Wilkinson (1991, p. 2) define que o campo comunitário é “um processo de ações interrelacionadas pelas quais os residentes expressam o seu interesse comum na sociedade local”. O autor expõe que o desenvolvimento da comunidade acontece quando os moradores são capazes de manter e melhorar suas estruturas para o bem-estar de todos. Pigg (1999) fez uma aproximação entre os conceitos de comunidade, trazido por

Wilkinson, e de liderança advindo de Rost (1991), apontando novas perspectivas para a temática, quais sejam:

- O desenvolvimento da comunidade vai depender das relações estabelecidas entre os campos sociais nela contidos;
- Esses campos sociais podem ser resultado da interação entre líderes e seguidores;
- A liderança está baseada nas relações e na influência de comportamentos estabelecida entre líderes e seguidores;
- O campo da comunidade é observado quando há o alinhamento do grupo para um propósito em comum, e o relacionamento entre os membros é focado nesse objetivo;
- A diferença entre líderes e seguidores está no seu poder de influência;
- As habilidades do líder também estão no fato de transformar interesses individuais em propósitos comuns, com um significado transcendente.

Eyong (2015) considera que o exercício da liderança em comunidades também permite que se desenvolva um senso de coerência e de ordem social, de forma que o líder emerge devido à dedicação ao bem-estar de todos na comunidade.

Os modelos relacionais de liderança, dentre os quais a liderança comunitária é um exemplo justamente por sua base estar nas relações do líder com a comunidade, permitem a emergência no grupo em vez do foco exclusivo no indivíduo. Ademais, na abordagem da liderança comunitária o contexto é muito importante como influência para o surgimento da liderança (WELLMAN, 2015). Wellman (2015) expressa que as características externas influenciam a forma como as responsabilidades relacionadas a liderança são preenchidas pelo grupo.

Da mesma forma como ocorre nos grupos, de modo geral, os processos de liderança possuem diferentes estruturas de acordo com cada um deles: alguns podem ter líderes com posições formais que são corroboradas pelos membros; e líderes informais também aceitos pelo grupo sem se valer de posições formais (WELLMAN, 2015). Ainda, Wellman (2015) expõe que essas estruturas aceitas também são vistas como parte do próprio desenvolvimento do grupo.

No caso da liderança comunitária em grupos de imigrantes, por exemplo, há ainda a possibilidade de que líderes que surgem de maneira informal sejam depois atribuídos de posições formais, dependendo do grau de organização do grupo. O suporte à ascensão deste líder informal surge justamente dos relacionamentos e da influência que esse líder exerce em seu grupo, características estas observadas por Pigg (1999).

Wellman (2015) trata em seu trabalho sobre a possibilidade do grupo convergir em dois modelos de liderança relacional, o de autoridade e o de compartilhamento, como bases de suas atividades de liderança. O primeiro se baseia em um ordenamento hierárquico que estabelece os papéis de cada um no grupo; e o segundo é baseado na unidade entre os membros do grupo, no qual muitos podem participar dos processos de liderança e há maior atuação de todos nas ações desenvolvidas. O referido autor observa características presentes em situações de convergência entre os dois modelos e o processo de liderança emergente, quais sejam: atributos pessoais de membros que emergem como líderes, comportamento do líder e estrutura em nível de grupo.

No processo de revisão teórica sobre a liderança comunitária foi encontrado o artigo, de Lamm *et al.* (2017), no qual consta um modelo teórico-analítico que busca contribuir para o entendimento sobre esta abordagem. De acordo com os autores da área, havia a carência de um modelo de análise que auxiliasse na representação da liderança comunitária em contextos específicos, buscando melhores resultados nas investigações (LAMM ET AL. 2017).

Os autores, então, expandiram as ideias preliminarmente pensadas por Pigg (1999) na convergência entre comunidade e liderança; assim, desenvolveram um modelo conceitual para análise da liderança comunitária (Figura 1). Este modelo surgiu do entendimento dos autores de que havia na literatura o desenvolvimento de várias teorias sobre liderança, mas que um modelo para a liderança comunitária era inexistente (LAMM *et al.*, 2017). Assim, o modelo foi expandido de Pigg (1999) a partir do estudo de diversos autores da área que pudessem, de alguma forma, auxiliar no entendimento da liderança em comunidade.

O modelo também surgiu para auxiliar na criação de um currículo apropriado para análise da liderança em tal contexto (LAMM *et al.*, 2017). Neste trabalho, então, busquei fazer uma adaptação do modelo de Lamm *et al.* (2020) para analisar a liderança comunitária no contexto da comunidade de imigrantes focalizada na pesquisa. Minha escolha ocorreu pela atualidade do modelo, por sua complexidade e abrangência, uma vez que ele aborda vários momentos do desenvolvimento da liderança e da ação de um líder comunitário. As referências conceituais do modelo adotado me mostraram caminhos a seguir no meu contexto de estudo, evidenciando situações que pude apreender mais diretamente ao me aproximar dos fatos subjacentes à realidade investigada.

Figura 1 - Modelo conceitual de liderança comunitária de Lamm *et al.* (2017)

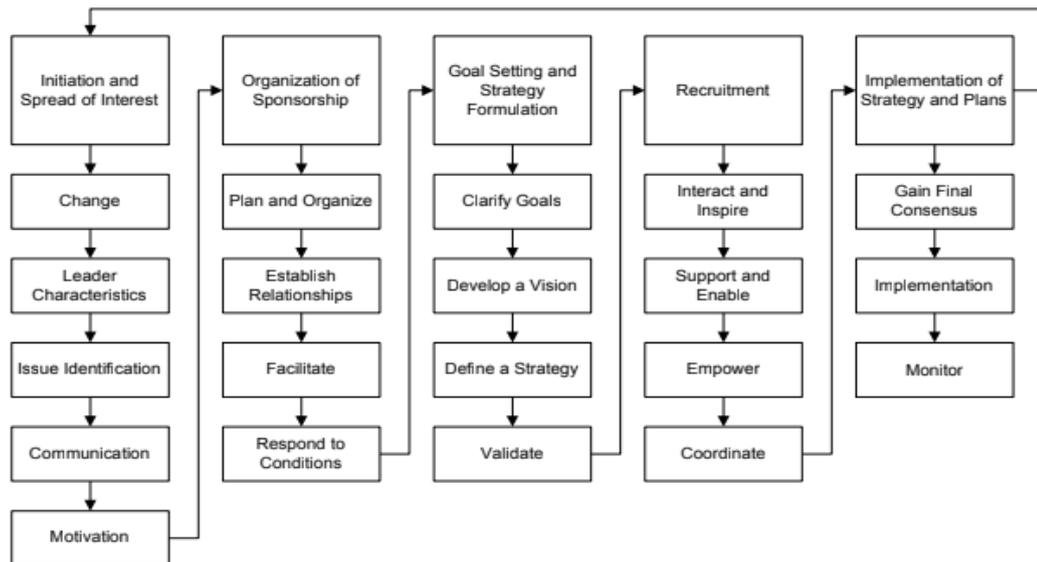


Figure 1. Conceptual model of community leadership

Fonte: Retirado de Lamm *et al.* (2017, p. 124).

O modelo de liderança comunitária de Lamm *et al* (2017) utiliza os cinco momentos descritos por Pigg (1999) e agrega subcategorias para cada um dos momentos. No Quadro 1, a seguir, descrevo, com base em Lamm. *et al.* (2017), os significados de cada um dos momentos e as categorias de análise a eles correspondentes:

Quadro 1 - Exposição do modelo teórico-analítico de liderança comunitária

Momentos	Categorias
<p>1. <i>Initiation and spread of interest</i> (Início e difusão de interesse): Momento inicial, no qual os líderes emergem a partir do interesse em um assunto. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>1.1 <i>Change</i>: líderes comunitários efetivos são agentes individuais de mudança, que mobilizam, criam condições e tomam a iniciativa;</p> <p>1.2 <i>Leader Characteristics</i>: os líderes possuem alguns traços característicos, como o senso de serviço, de prestação de contas, serem participativos e representarem valor simbólico para o grupo;</p> <p>1.3 <i>Issue Identification</i>: os líderes precisam ter propósito, inovar e mudar processos existentes. Além disso, precisam definir objetivos;</p> <p>1.4 <i>Communication</i>: trata da comunicação do líder e como ele dissemina informação no âmbito da comunidade;</p> <p>1.5 <i>Motivation</i>: relacionado à motivação e como ele motiva a comunidade.</p>
<p>2. <i>Organization of sponsorship</i> (Organização dos participantes): quando há um nível suficiente de consciência; é o momento de ir em busca de envolvimento e participação.</p>	<p>2.1 <i>Plan and Organize</i>: momento no qual o líder precisa estabelecer ordem, clareza e estrutura na comunidade;</p> <p>2.2 <i>Establish Relationships</i>: forma como os líderes usam sua reputação e recursos para estabelecer relações, coalizões, envolvimento e participação da comunidade;</p> <p>2.3 <i>Facilitate</i>: como o líder facilita a cooperação, o trabalho em grupo, a coesão e a troca de informações entre membros;</p> <p>2.4 <i>Respond to conditions</i>: se os líderes são sensíveis às condições, e são capazes de alinhar propósitos do grupo com o ambiente entorno. É preciso ter tolerância com a incerteza.</p>
<p>3. <i>Goal setting and strategy formulation</i> (Definição de objetivos e formulação da estratégia): depois do envolvimento, é preciso tomar decisões e o propósito precisa ser compartilhado e alterado de acordo com a interação entre a comunidade.</p>	<p>3.1 <i>Clarify goals</i> (Objetivos esclarecidos): se a liderança for adaptável e resiliente, maior a flexibilidade em relação aos objetivos. Quanto mais apropriados os objetivos, melhor;</p> <p>3.2 <i>Develop a vision</i> (Desenvolver uma visão): o resultado de um objetivo ressonante é uma visão compartilhada. Muitas vezes os líderes precisam deixar suas habilidades conceituais e trazer insights significativos;</p> <p>3.3 <i>Define a strategy</i> (Definir uma estratégia): momento em que verifica se há o encorajamento de outros a formularem estratégias por parte do líder, ou se ele se baseia em sua própria experiência. Há, ainda, a habilidade de propor processos e estabelecer padrões;</p> <p>3.4 <i>Validate</i> (Validação): líderes precisam validar propostas com os membros, pois as estratégias precisam ser pensadas mutuamente. Esse é um momento de demonstração de lealdade do líder com a comunidade.</p>

Continua...

Cont. Quadro. 1

Momentos	Categorias
<p>4. <u>Recruitment</u> (Recrutamento): fase da mobilização de recursos.</p>	<p>4.1 <i>Interact and Inspire</i> (Interação e Inspiração): se o líder interage e inspira outros, tem empatia e consideração com os outros, e se a sua interação intencional constrói a força da comunidade; 4.2 <i>Support and Enable</i> (Suporte e ativação): se o líder dá suporte aos membros, promove treinamento e mentoria; 4.3 <i>Empower</i> (Empoderamento): além da delegação e compartilhamento de responsabilidades, precisa reconhecer a comunidade como uma unidade de identidade; 4.4 <i>Coordinate</i> (Coordenação): alta tolerância com a liberdade dos membros. Age mais como um representante do grupo do que um líder por sua posição.</p>
<p>5. <u>Implementation of Strategy and Plans</u> (Implementação de estratégias e planos): fase final, quando os recursos são aplicados principalmente de acordo com as estratégias e planos.</p>	<p>5.1 <i>Gain final consensus</i> (Consenso final): é preciso ter um consenso <i>a priori</i> antes de implementar um plano. Facilitar esse consenso estimula o sentimento de confiança no grupo; 5.2 <i>Implementation</i> (Implementação): ser diretivos para a implementação e comunicar os membros para facilitar esse processo; 5.3 <i>Monitor</i> (Monitoramento): além do consenso, monitorar a implementação e levar o plano ao sucesso, o líder precisa estar comprometimento por meio da defesa da integridade do grupo, e estar sensível à influência do ambiente externo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lamm *et al.* (2017, tradução nossa).

Wellman (2015) observa que apesar do moderado sucesso nas pesquisas sobre liderança emergente, sendo que a emergência do líder é um dos modos pela qual o líder comunitário se apresenta, três limitações costumam estar presentes: muitos não consideram o potencial das dinâmicas a nível grupal para o processo de emergência da liderança; subestimam a importância do contexto e a forma como pode conduzir como o grupo age; e assumem que as relações a partir da emergência da liderança restam estáveis, desconsiderando mudanças nos padrões internos do grupo.

Com relação às diretrizes de pesquisa para a liderança comunitária, Bonjean e Olson (1964) acrescentam que os líderes são comumente identificados por três abordagens: a posicional, situacional e decisional, sendo possível combiná-las e modificá-las no processo. De acordo com os autores, a abordagem posicional é uma das mais utilizadas. Os indivíduos que possuem mais atribuições em uma organização são considerados os líderes e os que tomam as decisões na comunidade. Embora muito utilizada, possui críticas, como o fato de se apoiar em uma estrutura por vezes problemática e que não é válida para todas as comunidades (BONJEAN; OLSON, 1964).

A abordagem reputacional possui muitas variações em sua aplicação, mas basicamente consiste em perguntar aos participantes o nome e qual o ranqueamento que consideram em relação aos líderes comunitários. Embora tenha sido muito utilizada em relação às lideranças comunitárias, possui algumas críticas, como não observar de fato a liderança mas sim a reputação de determinado indivíduo na comunidade (BONJEAN; OLSON, 1964).

A decisional, por fim, assume os líderes a partir do acompanhamento de ações, políticas e tomadas de decisão. Pode também ser complementada por práticas das outras abordagens. Apesar disso, como as abordagens mostradas até agora a decisional também recebe críticas, como a dificuldade de escolher que assuntos e em que momentos se define quem é o líder, de fato, da comunidade (BONJEAN; OLSON, 1964). Os autores concluem que uma forma de melhorar a pesquisa e seus resultados seja a combinação entre duas ou as três perspectivas. Sugerem também que diferentes métodos encontram líderes diferentes.

O fenômeno migratório impulsiona a formação de comunidades de imigrantes, uma vez que muitos indivíduos, no país de chegada, procuram estar próximos ou pelo menos em contato com outros imigrantes como forma de articulação para moradia, emprego, documentos, etc. Esse contexto particular gera a formação de lideranças, uma vez que as interações acabam propiciando que alguns integrantes do grupo tenham destaque em suas ações e ideias.

2.4 A liderança em contexto migratório: exploração do “estado da arte”

Para conhecer melhor de que forma os construtos liderança e migração, foco desta pesquisa, estão associados, realizei uma revisão sistemática de literatura no mês de julho de 2019 (Apêndice A). Utilizei a *query* “*leadership*” AND “*immigrant*” nas bases de dados Scopus, Web of Science e EBSCO, a qual permitiu uma pesquisa abrangente, sem restrições quanto às distintas definições ou abordagens da liderança. No entanto, com relação ao fenômeno migratório, restringi ao estudo de migrantes internacionais, pois são esses os sujeitos que pretendo envolver no meu estudo.

Da primeira exploração realizada, houve o retorno de 988 trabalhos e, após a retirada dos materiais duplicados, restaram 770 para análise. Apliquei critérios de inclusão e exclusão, e procurei por artigos que abordassem a expressão da liderança em grupos formados por imigrantes, seja como líderes ou seguidores. Este filtro resultou em 38 artigos selecionados, dos quais apenas 26 estavam disponíveis para acesso. Grande parte dos artigos (21) foi publicada nos últimos 5 (cinco) anos, sob diferentes áreas de conhecimento. A descrição desta etapa consta no Apêndice A.

Para a realização deste processo referente aos artigos da revisão preliminar, foi utilizado o protocolo de pesquisa *Search Systematic Flow*, desenvolvido por Ferenhof e Fernandes (2016). Na sequência, apresento os passos da minha pesquisa inicial:

Figura 2 - Fluxograma da revisão sistemática preliminar



Fonte: Elaborado pela autora (2019), com base em Ferenhof e Fernandes (2016).

Após a análise dos trabalhos, foi possível compreender algumas características da expressão da liderança em grupos de imigrantes. A área da educação se destacou quanto aos estudos sobre esta temática, principalmente em relação aos desafios encontrados pelos líderes educacionais na adaptação de alunos imigrantes. Durante o processo de filtragem dos 770 artigos, pude observar a presença de diversos trabalhos que discutiam a importância das lideranças escolares - professores a diretores, por exemplo - dos países de destino na recepção

e integração das crianças imigrantes em suas novas escolas. Já entre os trabalhos selecionados para análise, os estudos da área mostram que lideranças emergentes no próprio grupo de imigrantes nem sempre nascem de forma espontânea, e podem ser incentivadas por meio de lideranças educacionais e de práticas pedagógicas e de engajamento. O senso de comunidade, de pertencimento, identificação, e o incentivo de professores muitas vezes é o que incentiva os alunos imigrantes a desenvolverem habilidades de liderança e o anseio por ocupar este tipo de papel (FINN, 2015; HINTON, 2015; LEE, 2019). As escolas tornam-se, então, importantes estruturas para a formação de grupos de imigrantes, justamente pela possibilidade de convivência de vários jovens estudantes estrangeiros, em situação social semelhante, em uma mesma instituição (HINTON, 2015).

Em uma das experiências educacionais encontradas em um estudo, fica evidente a emergência da liderança e o desenvolvimento da voz e da manifestação dos jovens imigrantes por meio do uso de papéis de condução rotativos e da tomada de decisão de forma coletiva (FERNÁNDEZ; PAREDES SCRIBNER, 2018). Assim, as relações do grupo podem criar as condições para a liderança. Em um dos artigos, que aborda uma situação na qual os jovens imigrantes se sentiam prejudicados e ameaçados por externalidades, o grupo até mesmo criou uma estrutura de proteção para si, baseada em forte orientação democrática.

Já em outro caso que descreve um grupo de estudantes imigrantes sem documentação (HINTON, 2015), novos membros já eram atribuídos de responsabilidades e havia a promoção para exercício da liderança em todos os participantes. Círculos de estudo buscando diálogo e resolução de problemas também podem ser importantes estruturas de socialização dos imigrantes, e a emergência de alguns líderes engajados neste espaço pode, inclusive, influenciar e trazer à maior participação da comunidade (JASIS; ORDOÑEZ-JASIS, 2012).

Saindo da perspectiva da observação do grupo para focar na figura do líder, ainda na escola, o papel de um líder educador que seja imigrante é importante para as escolas que recebem crianças estrangeiras. No caso da nova diáspora latina aos Estados Unidos, as características desses líderes apontam para o exercício de uma liderança culturalmente responsiva e que busca a justiça social, de enfrentamento aos desafios que encontram na Administração Escolar e de estarem preparados para sofrer com o possível isolamento profissional. Mesmo com dificuldades e preconceito, os líderes entrevistados no estudo sobre esse caso admitem seu desejo de continuar e ajudar os alunos. Por serem bilíngues, é possível facilitar a comunicação com os pais e os próprios estudantes, construindo seu suporte nas escolas (RODELA; RODRIGUEZ-MOJICA; COCHRUN, 2019). Os autores argumentam que, dessa forma, os líderes envolvidos na situação desempenham um papel de cuidado e

inspiração para os alunos imigrantes, além de facilitar a relação entre a escola e os pais das crianças.

O estudo de Rodela, Rodriguez-Mojica e Cochrun (2019) mostra ainda que, no âmbito da comunidade escolar, pais imigrantes que exercem papéis de liderança no grupo também são importantes na mediação e no engajamento das famílias e das comunidades imigrantes com as escolas. Algumas estratégias relacionais como a comunicação na língua do grupo e a conquista de confiança das outras pessoas por meio da exposição de sua própria jornada são utilizadas na construção de seus papéis de líderes. Esses pais, no processo, acabam criando uma identidade e uma identificação pessoal como líderes, porém permanecendo integrados à comunidade e compartilhando suas experiências com outros migrantes (DOUGLASS *et al.*, 2019).

Na área da saúde também foram encontrados trabalhos sobre a temática de estudo proposta neste projeto. Os líderes têm sido observados como importantes intermediadores entre os grupos de imigrantes e a sociedade e os sistemas governamentais de saúde. Os estudos analisados na referida área mostram que os líderes podem ser vistos, ainda, como figuras de articulação na busca da saúde de seus grupos, sendo os responsáveis por tomar as iniciativas de cuidado dos outros integrantes frente ao ambiente externo, o que se configura como uma forma de agir já legitimada por meio de sua influência no grupo (AGYEMANG *et al.*, 2018).

Fatores como a diversidade cultural e linguística tornam difícil o alcance de políticas de saúde em algumas comunidades imigrantes. Em programas de vacinação, por exemplo, muitos estrangeiros desconhecem os benefícios da aplicação e têm medo de se expor. Mas o diálogo e os esclarecimentos que partem de lideranças imigrantes podem ajudar, como na experiência específica em Minnesota, demonstrada por um dos estudos encontrados (PETERSON *et al.*, 2019). Há que se orientar, no entanto, que cada origem imigrante compõe uma história diferente e, por isso, as políticas nem sempre funcionam da mesma forma com os diferentes grupos (NARUSHIMA *et al.*, 2014).

Um dos estudos identificados (AGYEMANG *et al.*, 2018) corrobora com o entendimento sobre a importância dos líderes de comunidades migrantes para o intercâmbio entre o grupo e entidades estatais, sendo estas últimas as responsáveis por levar recursos para o grupo que, muitas vezes, acaba isolado no país para o qual migrou, por sua dificuldade em se integrar na sociedade de chegada. De acordo com o artigo, os líderes genuinamente preocupados com sua comunidade buscam se articular com o objetivo de conseguir melhorias na vida de todos.

Na área da saúde, assim como na educação, há programas que, além de promover políticas públicas de saúde, também contam com líderes que são em verdade voluntários que atuam como facilitadores e auxiliam no processo de cuidado das comunidades (NARUSHIMA *et al.*, 2014). Nessas ações também podem ser identificados potenciais líderes, recrutados e capacitados para aplicação de programas de cuidado à saúde. Por meio desses programas é possível que o líder expresse maiores competências e receba o reconhecimento em suas comunidades (BOSMA *et al.*, 2016), ou possa até mesmo auxiliar na expressão da liderança de grupos de imigrantes segregados e desorganizados, que alimentam a expectativa do surgimento de um líder de forma espontânea, fato que nem sempre acontece (VILLA-TORRES; FLEMING; BARRINGTON, 2014).

Na revisão sistemática de literatura realizada foi encontrado, ainda, um trabalho na área de Psicologia em que um programa externo de intervenção resultou em mudanças internas no grupo de imigrantes. No artigo, os participantes relataram que melhoraram a percepção de suas próprias capacidades de liderança e aumentaram seu senso de comunidade. Com o programa proposto, os estudantes tiveram oportunidades de praticar habilidades de liderança em grupos pequenos. Essas capacidades podem se desenvolver para que se tornem futuros líderes em suas comunidades. Os autores do estudo destacaram que a comunidade também percebeu o fortalecimento de apoio entre os integrantes desse grupo (YEH *et al.*, 2015).

Com relação às diferenças étnicas nas comunidades, um dos trabalhos analisados tem relação com a área de Planejamento e revelou que cada grupo étnico cria as próprias características sobre como vê um líder. No caso do desastre ambiental apresentado no referido artigo, de Nguyen e Salvesen (2014), esta ocorrência trouxe problemas para a organização e a recuperação das comunidades da região atingida, pois cada uma possuía diferentes formas de ver o líder e diferentes expectativas em relação a sua atuação no grupo, o que resultou em uma ação de recuperação difusa entre as comunidades.

Na área da Administração, por sua vez, também foi encontrado um estudo que faz o resgate sobre as particularidades étnicas. Neste caso, a liderança paternalista foi uma das tipologias apresentadas para avaliação de um grupo de trabalhadores chineses na Finlândia, sendo considerada positiva, o que é uma conclusão que não pode ser estendida a outras etnias ou nacionalidades, pois, como apresentado no texto, essa percepção da liderança depende de fatores históricos, sociais e culturais de uma sociedade (NIE; LÄMSÄ, 2018). Nas conclusões deste estudo há a sugestão para que os gestores de organizações pensem sobre o uso de estratégias para a manifestação desse tipo de liderança – paternalista –, como a

benevolência, que pode gerar maior qualidade de vida, como ocorreu no caso do grupo pesquisado. A partir desta análise realizada pelos pesquisadores do artigo, pode-se pensar em levar a busca de meios de exercer uma liderança mais eficiente e alinhada com as expectativas do grupo para outras situações de trabalho entre gestores e imigrantes de outras nacionalidades.

No âmbito das Ciências Sociais também foram encontrados estudos sobre os temas abordados nesta pesquisa. Um dos trabalhos estudou a influência de líderes na tomada de decisão para migrar. O caso apresentado tratava de uma rota dos Estados Unidos para Israel. O objetivo do trabalho era criar uma mudança no entendimento sobre o “por que” as pessoas migram para um “por quem” elas migram. Mais da metade dos participantes do grupo pesquisado não identificou nenhuma figura de liderança neste aspecto, no entanto, alguns admitiram o envolvimento de pessoas influentes, alguns da vida pessoal, e outro de organizações da sociedade. Os autores do trabalho explicam que, no caso de migrações voluntárias, o fenômeno da liderança se expressa de forma distribuída entre pessoas, grupo e organizações. Assim, não há uma figura forte de liderança como expresso em outras perspectivas (AMIT; RISS; POPPER, 2016). Há também a visão de uma forma mais distribuída da organização dos grupos de imigrantes quando se faz o estudo das redes sociais utilizadas por eles nos processos migratórios (EPSTEIN, 2016).

Abordagens de outros artigos do campo das Ciências Sociais trouxeram à tona elementos de diversidade na liderança, como por exemplo a exercida por mulheres, que pode ser observada nos vários estudos realizados em comunidades muçulmanas (WANG, 2017), latinas (SERRATA; HERNANDEZ-MARTINEZ; MACIAS, 2016), asiáticas (CHUN, 2016), e também em organizações ativistas (MILKMAN; TERRIQUEZ, 2012). Por esse viés, observei a discussão sobre gêneros em posições de liderança nos grupos e até mesmo na hierarquia de igrejas, por exemplo (MENSAH; WILLIAMS; ARYEE, 2013).

Em relação à figura do líder, é interessante notar que, mesmo que um indivíduo possua grande destaque como liderança, nem sempre os papéis permanecem estáveis. A passagem do tempo, o surgimento de líderes mais jovens e a assimilação de uma nova cultura no país receptor podem influenciar as noções de liderança que um grupo tem (KAPLAN; SHARABY, 2018). Isso corrobora o entendimento de que diferentes culturas têm distintas percepções das tipologias de liderança (MICHAUD *et al.*, 2019).

Dentre os trabalhos encontrados, 8 descrevem programas, organizações ou grupos que realizam o papel de desenvolver a liderança em integrantes de grupos de imigrantes; e 5 demonstram a liderança que surge por meio das relações de grupo. Dessa forma, há

evidências na literatura de que a liderança seja tratada como um processo, quando se discute o fenômeno da migração, e que ela pode surgir e se desenvolver por meio do aprendizado de habilidades e comportamentos e por meio da relação entre os pares.

Nesse sentido, é possível destacar, como oportunidade e foco de pesquisa, o estudo sobre como a liderança pode surgir de forma espontânea em um grupo de imigrantes, e quais são as razões pelas quais isso acontece, resgatando a trajetória de vida do líder e a relação deste processo com o modo como o grupo se organiza internamente. Além disso, há também a oportunidade de analisar as práticas do líder do grupo à luz das teorias da liderança abordadas neste referencial teórico, como forma de observar quais abordagens e teorias podem explicar um contexto particular de um grupo de imigrantes.

O levantamento do estado da arte continuou posteriormente por meio de uma segunda revisão sistemática (Apêndice B), realizada após a revisão preliminar, e a escolha da liderança comunitária como abordagem de base para o estudo da liderança em grupos de imigrantes, considerando o contexto e o foco de estudo escolhidos. Dessa vez, a busca dos artigos esteve pautada exclusivamente naqueles que abordaram a liderança comunitária como processo de liderança. As áreas que discutiram essa temática foram além da Administração. Nas Mídias sociais/Comunicação, um dos artigos discute a presença de líderes comunitários na internet, ao analisarem como imigrantes chineses da 1ª geração, e que vivem na Austrália, agiram como líderes comunitários e influenciaram o debate político por meio do aplicativo *WeChat* (SUN; YU, 2020).

Um outro trabalho, da área de Geografia, mostrou o relacionamento entre líderes comunitários nativos e imigrantes que também passaram a participar do processo de liderança e de desenvolvimento local na região de Appalachia, nos Estados Unidos. O artigo demonstra a necessidade de a liderança comunitária buscar atender os objetivos de residentes e migrantes, a fim de construir uma nova estrutura de liderança que permita que ambos convivam em harmonia com seus objetivos de vida e de desenvolvimento para seu local de moradia (PROVO; JONES, 2011).

No âmbito das Ciências Sociais, um artigo científico trata da importância e influência da liderança comunitária nos conflitos familiares de imigrantes africanos nos Estados Unidos, como forma de referência e estrutura para as famílias e seus filhos. Indivíduos da comunidade que são mais velhos e líderes religiosos também são importantes no papel de líderes comunitários (RASMUSSEN, 2013).

Por fim, um artigo da área da Saúde retrata um modelo de empoderamento feminino de mulheres imigrantes latinas que sofrem violência doméstica, a fim de promover mudanças

a nível individual e das pessoas por elas lideradas. As mulheres reportadas na pesquisa receberam capacitação sobre as competências relacionadas à liderança que deveriam desenvolver (SERRATA *et al.*, 2016).

Considerando os poucos artigos encontrados, é possível perceber que a relação entre a liderança comunitária e os grupos de imigrantes abrangem desde a resolução de conflitos familiares, como desavenças entre pais e filhos, vítimas de violência doméstica, bem como processos de desenvolvimento local e influência no âmbito político. Dessa forma, os líderes comunitários podem auxiliar nos processos internos dos grupos imigrantes, nos relacionamentos entre nativos e migrantes, no empoderamento dos membros e no ambiente social por onde transitam.

A relevância deste trabalho consiste em trazer uma visão sobre a liderança comunitária na região da Grande Florianópolis, que recebeu muitos migrantes nos últimos anos. Além disso, busca apresentar esta abordagem de liderança por meio dos posicionamentos e ações dos líderes de um grupo de imigrantes que reside na referida área. Para tanto, seguimos à próxima seção da metodologia com a descrição sobre como a pesquisa foi operacionalizada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, descrevo a metodologia empregada na realização desta pesquisa. Apresento minha visão de mundo e o meu posicionamento como pesquisadora em relação ao fenômeno estudado. Posteriormente, apresento o caminho metodológico compreendendo a abordagem, o modo de investigação, o contexto e os participantes do estudo, além dos procedimentos de coleta de dados e as técnicas de análise. Finalizo a seção descrevendo momentos da minha aproximação com o campo. Cabe ressaltar que a pesquisa e os instrumentos utilizados para esta investigação buscam a conformidade com a Resolução n. 466/2012, que regula os procedimentos de pesquisa envolvendo seres humanos e que preza pela ética, respeito, dignidade e autonomia dos sujeitos, além da Resolução n. 510/16, a qual orienta o consentimento livre e esclarecido aos participantes, de forma clara, compreensível para os sujeitos e com a garantia de confidencialidade, ambas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Saúde.

3.1 Epistemologia

É essencial que um pesquisador estabeleça uma posição acerca de sua visão de mundo, permitindo a busca de coerência entre a forma como ele enxerga a realidade e como acredita que o conhecimento se constrói; o alinhamento entre esta orientação e a forma como as estratégias para a realização da pesquisa são desenhadas é muito importante para a avaliação da qualidade do processo de investigação e do conhecimento gerado (SACCOL, 2009). Para Flick (2009) os pressupostos teórico-epistemológicos acabam como versões preliminares em relação à compreensão do objeto e às perspectivas de observação.

A partir das visões de mundo e do entendimento sobre como se constrói a ciência, surgem os paradigmas de pesquisa (SACCOL, 2009). Meu posicionamento nesta dissertação se define sob a lente do paradigma interpretativista, que é condizente com a natureza das interações sujeito-objeto (SACCOL, 2009) que, no caso do fenômeno que me proponho a estudar, é também resultado da interação entre vários sujeitos. A presente pesquisa é alinhada a este paradigma por buscar compreender interações e dinâmicas que acontecem dentro de um grupo, seja na formação, organização e a manifestação do processo de liderança sob a perspectiva da liderança comunitária. Esta interação é a base da formação de um grupo e é necessário que eu analise sua ocorrência para contribuir com o processo de construção do conhecimento científico. Gibbs (2009) reforça a importância dessas interações quando afirma

que “os dados qualitativos são muito variados, mas todos têm em comum o fato de que são exemplos da comunicação humana dotada de sentidos” (2009, p. 24). Além disso, a liderança comunitária se baseia justamente nessas interações, pois, mais do que uma posição formal de líder essa liderança conta com redes de relacionamentos e influência (PIGG, 1999), ou seja, suas redes de contato e comunicação são responsáveis pela sustentação do líder comunitário, uma vez que não são pessoas externas que assim o denominam, mas ele emerge do próprio grupo.

A epistemologia, que é “a forma pela qual acreditamos que o conhecimento é gerado” (SACCOL, 2019, p. 253), também faz parte do posicionamento do pesquisador. Para Demo (1985), a ciência é justamente o produto dessa atividade dos cientistas, os quais têm seu próprio ponto de vista para observar a realidade. Por meio da epistemologia é possível adequar, por exemplo, a coleta e a análise de dados, pois a compreensão sobre como o conhecimento é gerado influencia na maneira como pretendemos abordar o fenômeno de pesquisa.

Considerando o paradigma no qual busco sustentar este trabalho, a epistemologia que corrobora o paradigma interpretativista enquanto visão de mundo é a construtivista, que é um entendimento de que a ciência e o mundo não são objetivos, mas construídos por meio da atribuição de significados, e estes significados, por sua vez, não surgem em processos mentais individuais, mas na intersubjetividade e na relação do sujeito com o objeto (SACCOL, 2009). De acordo com Gibbs (2009), para o construtivismo a realidade é socialmente construída e “essas construções são criadas porque os indivíduos querem entender suas experiências” (2009, p. 22). Desta forma, a escolha ontológica e epistemológica desta dissertação está baseada na qualidade da pesquisa e do fenômeno estudado, uma vez que a subjetividade e a intersubjetividade entre os sujeitos são indispensáveis para estabelecer uma investigação adequada para o que este trabalho se propôs a estudar.

No caso dos grupos imigrantes estudados nesta pesquisa é possível perceber que suas interações e relacionamentos são os responsáveis por formar o grupo e também por expressar as dinâmicas do processo de liderança. Como são formados por pessoas, essas estruturas e manifestações não existem *a priori*, mas a partir da intersubjetividade contida nas interações dos participantes - os imigrantes -, mesmo que muitos não estejam conscientes deste aspecto na formação desse espaço social. Creswell (2013) reforça, neste sentido, a importância da inserção no campo como pressuposto epistemológico, pois, para ele, os pesquisadores devem tentar chegar o mais próximo dos sujeitos de pesquisa, de forma a corroborar o que o pesquisador “sabe que sabe”.

Meu posicionamento enquanto pesquisadora também vem da observação do campo, no qual os envolvidos com a temática migratória, migrantes ou não, fazem parte de uma realidade complexa e que é estudada por diversas áreas. Os líderes imigrantes que encontrei se inserem em diferentes grupos, se articulam a múltiplos fenômenos e situações complexas que afetam todas as esferas de suas vidas, como as famílias que se encontram no Brasil, as famílias que ficaram no Haiti, a situação social e econômica, o apoio aos pares das comunidades imigrantes, a necessidade de falar em português, dentre outras questões que demandam a sua atenção. Dessa forma, foi necessário que os posicionamentos ontológico e epistemológico me permitissem buscar a riqueza dos conteúdos a serem revelados, dos seus relacionamentos na comunidade, das suas reflexões enquanto sujeitos de pesquisa e da atuação do líder frente a todos esses estímulos e complexidades do contexto.

Nesse sentido, a minha inserção à realidade de pesquisa, além da gratificação pelo contato com pessoas mobilizadas pela temática, com grupos de imigrantes e pela participação em eventos, pôde oferecer contribuições para a compreensão do contexto migratório e dos grupos de imigrantes envolvidos. O contato e o conhecimento da realidade migratória puderam me mostrar os problemas enfrentados por essas populações, além de observar como os líderes surgem nesses grupos, sua importância para desenvolvimento das comunidades, sua atuação como representantes dessas pessoas e, ainda, como pontos de articulação entre os imigrantes e a sociedade e as instituições brasileiras. Por fim, as argumentações expostas buscam esclarecer minha escolha em relação à visão de mundo, que pauta como me relaciono com a realidade e como me posiciono enquanto pesquisadora.

3.2 Método ou abordagem da pesquisa

O método ou a abordagem assumida nesta pesquisa foi a qualitativa, que além de alinhar-se ao paradigma que segui para explicar o fenômeno, permitiu a captura de elementos importantes da construção das interações expressas na realidade estudada. Considerei, portanto, como a abordagem mais adequada, uma vez que “[...] é projetada para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem de determinada forma” (COOPER; SCHINDLER, 2016, p. 145).

Nesse sentido foi possível compreender o contexto migratório, os atores envolvidos, a liderança comunitária em grupos de imigrantes, e o porquê dos comportamentos observados. Isso reforça o pensamento de Gibbs (2009) de que a pesquisa qualitativa deve buscar a riqueza do que acontece na situação estudada e oferecer algum esclarecimento. O autor

demonstra a importância do processo de descrição das situações a ser feita na pesquisa qualitativa. Para ele esse tipo de pesquisa é a que busca respostas para fenômenos pouco explorados ou até mesmo ignorados (GIBBS, 2009).

Cabe, ainda, nas definições relacionadas a este estudo, destacar os aspectos centrais da pesquisa qualitativa segundo Flick (2009), quais sejam: métodos e teorias apropriados, reconhecimento e análise da diversidade de perspectiva dos participantes, reflexão do pesquisador sobre o processo de sua pesquisa e a variedade existente de métodos para a pesquisa qualitativa.

Flick (2009) aponta a importância da reflexividade na pesquisa, pois as subjetividades do pesquisador e dos sujeitos participantes também são componentes da produção do conhecimento gerado por ela: os pontos de vista acabam sendo os pontos de partida. Gibbs (2009), por sua vez, expõe que mesmo que os pesquisadores qualitativos busquem agir de forma o mais realista possível na descrição do que foi dito pelos entrevistados, as análises trazem não apenas as visões de mundo dos participantes, mas também as suas próprias. Mesmo que haja a tentativa da objetividade nas descrições, elas estarão carregadas pelas perspectivas do próprio pesquisador, portanto, o autor entende que não há relatos imparciais e que “nossas análises são, por natureza, interpretações e, portanto, construções do mundo” (GIBBS, 2009, p. 23).

Partindo dessas perspectivas relacionadas ao mundo da pesquisa científica, é possível conceber a importância da minha aproximação com o campo, da exploração do contexto migratório e da conversa com pessoas e grupos envolvidos na temática, especialmente os imigrantes. Uma vez que a pesquisa qualitativa conta infalivelmente com a construção a partir da intersubjetividade articulada entre mim e os sujeitos imersos na realidade migratória, este contato foi particularmente importante para que minha trajetória de vida e minha cultura não fossem barreiras ainda maiores à análise e ao entendimento do fenômeno de pesquisa.

3.3 Modo de investigação do fenômeno e coleta dos dados

O propósito deste trabalho foi explorar o contexto migratório da região da Grande Florianópolis sob a ótica da Administração e conhecer as interações e as dinâmicas da liderança comunitária em um grupo de imigrantes. Dessa forma, a pesquisa se constituiu como um estudo exploratório, descritivo e interpretativo, considerando os objetivos a que ela se propôs. Contudo, a exploração não teve a intenção de ser exaustiva, mas sim caracterizar o contexto de uma maneira mais ampla, na qual pudéssemos compreender sobre as instituições

participantes, as articulações entre os atores e a história que foi construída neste espaço ao longo do tempo.

Os meios que auxiliaram na busca de respostas para o segundo objetivo específico, que é o de compreender o processo da liderança comunitária nas relações entre imigrantes, e para o direcionamento de outras seções da pesquisa como a caracterização do contexto migratório da região, foram o estudo teórico, pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A revisão sistemática preliminar (Apêndice A) e a revisão sistemática posterior sobre a liderança comunitária em grupos de imigrantes (Apêndice B) também permitiram maior conhecimento em relação ao estado da arte do campo de estudo, apresentando os fenômenos que vêm sendo estudados e de que forma a pesquisa contribui com a teia de conhecimento produzido mundialmente. Flick (2009) observa que, muitas vezes, a pesquisa qualitativa é considerada como um processo de descoberta e de exploração, no entanto, com tantas pesquisas realizadas ao longo da história da ciência, o autor considera um tanto ingênuo não pensar sobre tudo o que já foi produzido até o momento.

O autor sugere, então, algumas áreas a serem exploradas com relação à pesquisa qualitativa e que foram aplicadas a este estudo, que é o estudo de literatura teórica sobre o tema, de literatura empírica sobre estudos anteriores, de literatura metodológica sobre como realizar a pesquisa e, posteriormente, o uso de literatura teórica e empírica como forma de dimensionar as descobertas realizadas (FLICK, 2009).

Em relação ao primeiro objetivo, que foi de descrever o contexto migratório, realizei pesquisas na internet para identificar páginas de organizações da região que tratassem da temática migratória nas mídias sociais. Na medida em que encontrava essas organizações, outras acabavam me sendo sugeridas pelo próprio algoritmo da mídia social. Algumas delas também me foram sugeridas por pessoas que encontrei no período de aproximação ao contexto de estudo, ou foram encontradas nas buscas em notícias dos portais de jornais eletrônicos. Posso afirmar a importância das páginas dessas instituições nas mídias sociais, pois por meio delas pude conhecer e participar de diversos eventos relacionados à temática migratória. Além disso, busquei por notícias em portais de jornais da região (e outros nacionais), utilizando algumas palavras-chave relacionadas ao tema, e algumas datas, para que eu pudesse organizar as ocorrências do campo ao longo do tempo em um fluxo migratório, como é apresentado posteriormente na seção de Resultados. Nesta procura, alguns *sites* governamentais foram de grande utilidade. E assim foi realizada a coleta de dados por meio da pesquisa documental e de dados secundários. Outras informações foram obtidas por

meio da minha aproximação ao campo por meio de observação direta, indo a palestras, cursos e outros eventos relacionados à temática e que são relatados neste trabalho.

Já a coleta de dados para responder ao segundo e ao terceiro objetivos específicos, de caracterizar os atores e o processo de liderança comunitária e analisar as suas evidências no contexto pesquisado, ocorreu por meio de análise documental e de entrevistas com roteiro semiestruturado. De acordo com Cooper e Schindler (2016), a entrevista explora as experiências do indivíduo permitindo abordar questões sensíveis e direcionando para os pontos centrais a serem desvendados para a compreensão do fenômeno.

O roteiro de entrevista foi baseado no modelo teórico-analítico – no que diz respeito à descrição dos “momentos” da expressão da liderança comunitária de Lamm *et al* (2017) e suas categorias de análise - assumido para compreender a liderança comunitária no grupo de imigrantes (Apêndice C). Apesar de a interação com os sujeitos do estudo ter sido mediada por um conjunto de perguntas que emergiram de conceitos e dimensões da liderança comunitária, conforme será explicado a seguir, as entrevistas tiveram momentos narrativos, em que os imigrantes relatavam suas histórias e situações vividas atribuindo sentido às mesmas e relacionando à organização do grupo e a liderança em seu contexto. Destaco, então, que foi possível aos entrevistados, por meio das suas histórias, compartilhar comigo suas percepções e o sentido de estarem vivendo o fenômeno da minha pesquisa (GIBBS, 2009). Conforme reafirma Creswell (2013), estudos baseados em narrativas têm como algumas de suas características a coleta de histórias, a observância de uma cronologia e de experiências individuais, e a inserção das narrativas em situações ou locais específicos, o que é importante para o entendimento de um contexto.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2020. O espaço pretendido para a realização das entrevistas era o de uma instituição de assistência social em um município da Grande Florianópolis, mas com o início das restrições de circulação e isolamento social no Estado de Santa Catarina na segunda quinzena de março, devido a pandemia pelo Covid-19, a coleta de dados ocorreu de forma *online*. Para isso, utilizei aplicações de duas plataformas de interação ao vivo: *Google Meet*® e *Loom*®. Com o *Google Meet*® foi possível conversar em vídeo conferência com os sujeitos de pesquisa através do meu computador; enquanto o *Loom*® foi a ferramenta que possibilitou a gravação dos áudios e do vídeo da entrevista. As entrevistas se deram com a comunicação totalmente em português e ocorreram, em média, por uma hora. Os horários nos quais elas aconteceram variaram entre os períodos da noite e os domingos, momentos livres e de descanso dos imigrantes entrevistados. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi enviado por e-

mail em dias anteriores ao das entrevistas e em duas versões: na língua portuguesa e francesa. A concordância se deu por meio das respostas dos entrevistados também pelo e-mail.

Alguns fatores limitadores estiveram presentes nesta etapa. Um dos principais problemas foi relacionado à comunicação. Embora eu tenha entrevistado os imigrantes com maior fluência na língua portuguesa em relação aos seus pares, percebi que algumas palavras e perguntas provocaram dúvidas ou foram respondidas a partir de uma compreensão distinta do que eu havia questionado. Apesar das entrevistas terem durado 1(uma) hora, em média, não foi possível o aprofundamento de algumas questões, seja pela dificuldade de compreensão dos entrevistados ou pelo tempo de entrevista não ter sido suficiente.

A observação também foi uma das técnicas que utilizei no início de minha aproximação ao campo. Segundo Richardson (2012), a observação é um método qualitativo de investigação. Com relação a esta etapa, realizei a observação de forma não participante. Sendo assim, não integrei o grupo observado e agi como uma espectadora atenta, especialmente no período inicial e exploratório da pesquisa, conforme explanado por Richardson (2012). Na companhia de um diário, caneta e uma dose de curiosidade, participei de diversos eventos, dialoguei com pessoas relacionadas ao contexto e ainda tive a oportunidade de realizar um trabalho voluntário. Todas essas ações foram importantes para que eu pudesse conhecer melhor o campo, como seus atores se organizam e como os grupos de imigrantes se relacionam. De acordo com conselhos que recebi de uma pesquisadora do tema e de minhas percepções acerca da minha própria interação com a realidade, é difícil realizar pesquisas com esses grupos sem criar algum tipo de vínculo ou envolvimento. Como em muitas situações são tratados assuntos relacionados às suas experiências, é preciso conquistar a confiança dos participantes para que se sintam à vontade para conversar.

3.4 Contexto e participantes da pesquisa

A partir de minhas incursões e vivências na etapa de aproximação ao campo, ficou claro para mim que seria mais adequado que a pesquisa ocorresse junto a um grupo de pessoas com as quais eu já tivesse algum tipo de aproximação e tivesse estabelecido relações de confiança. Além disso, os sujeitos da pesquisa deveriam ser representativos para atender aos objetivos do estudo. Assim, realizei entrevistas com 06 (seis) indivíduos de nacionalidade haitiana, que é um dos grupos imigrantes mais significativos na região da Grande Florianópolis. Todos eles ocupam posições de líderes nos grupos que participam e seus nomes fictícios são Mateus, Marcos, Lucas, João, Maria e Pedro. Os líderes são integrantes dos dois

grupos de imigrantes no qual trabalhei como instrutora voluntária de português. Os entrevistados Mateus, Marcos, Lucas, João e Maria são líderes integrantes de uma mesma organização de imigrantes, que chamarei de *Fraternité*. Já Pedro, que também é um líder, faz parte de um grupo de imigrantes formado com base em uma instituição religiosa, grupo esse que chamarei de *Église*.

Os critérios para a escolha dos participantes foram: acessibilidade, uma vez que os sujeitos de pesquisa são os líderes que se apresentaram e me foram apresentados formalmente nos dois grupos considerados; ser participante ou já ter participado da liderança de um grupo organizado de imigrantes; ser maior de 18 anos; morar há mais de um ano no Brasil; e bom entendimento do idioma português, capaz de estabelecer uma conversa compreensível para ambos. Os sujeitos poderiam ser homens ou mulheres; assim, contei com 05 (cinco) homens e 01 (uma) mulher participantes da pesquisa. A escolha destes participantes corrobora a perspectiva teórica deste trabalho, pois avalia as reflexões e o comportamento dos próprios líderes das comunidades.

Antes do afastamento social causado pela pandemia, em uma reunião das lideranças de um dos grupos nos quais eu atuava como instrutora, tive a oportunidade de explanar novamente sobre o trabalho para 3 (três) dos selecionados para a entrevista e aos outros participantes daquele encontro. Expliquei minha pesquisa e os objetivos e pude responder as dúvidas dos presentes. Realizei também uma reunião com o líder do segundo grupo contatado na qual expliquei novamente sobre a pesquisa, com maior riqueza de detalhes e, além de sua anuência, pude ouvi-lo contar um pouco sobre sua trajetória de vida e as reflexões pessoais sobre sua condição de líder. No quadro 2 estão as principais informações que consegui acessar sobre os entrevistados. Cabe reiterar a necessidade da privacidade dos entrevistados, razão pela qual não foram coletadas outras informações de caráter pessoal.

Quadro 2- Informações sobre os entrevistados

Nome	Idade	Origem	Organização	Município/Bairro
Mateus	31	Haiti	<i>Fraternité</i>	Ipê
Marcos	30	Haiti	<i>Fraternité</i>	Ipê
Lucas	32	Haiti	<i>Fraternité</i>	Jasmin/Orquídea
João	30	Haiti	<i>Fraternité</i>	Estadual/Ipê
Maria	27	Haiti	<i>Fraternité</i>	Ipê
Pedro	40	Haiti	<i>Église</i>	Jasmin

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os entrevistados são moradores da região da Grande Florianópolis, que é a delimitação geográfica dessa pesquisa. No entanto, as cidades e bairros citados também foram alterados por nomes fictícios. As entrevistas com os imigrantes foram agendadas conforme a disponibilidade de dias e horários dos entrevistados e ocorreram entre os dias 23 de agosto e 7 de setembro de 2020. Ao iniciar cada um dos ‘encontros virtuais’ eu agradecia a participação e disponibilidade de cada um com o meu trabalho, comentando que a entrevista seria de 30 minutos a 1 hora. Em conversas anteriores alguns dos participantes haviam manifestado um pouco de insegurança com relação às respostas que julgavam que eu esperava deles, então busquei esclarecer no momento das entrevistas que poderiam ficar tranquilos e me contar sobre a sua realidade, que era o meu interesse, e que não havia respostas certas e nem erradas. Assim, procurei criar um ambiente de confiança e estabelecer o *rapport*.

Com o objetivo de reafirmar as informações fornecidas nos primeiros contatos com os entrevistados em relação à dinâmica da entrevista, também solicitei a autorização para gravar as conversas, explicando que isso me ajudaria a transcrever e a fazer o posterior processo de análise. Esclareci que eu seria a única a ter acesso aos relatos, cujos fins seriam puramente acadêmicos, e que o material audiovisual não seria postado em qualquer lugar, tampouco os entrevistados seriam identificados. Devido às restrições trazidas pela pandemia de Coronavírus as entrevistas, anteriormente planejadas para serem presenciais, foram realizadas em meio virtual, para garantir a segurança dos participantes e da pesquisadora. Como já dito, para a conversa foi utilizado o site de videochamadas *Google Meet*® e para gravação foi utilizado o site *Loom*®.

As perguntas e as respostas foram apresentadas em português. Ao longo das entrevistas houve momentos nos quais eu e os respondentes tivemos dificuldades de nos entender devido ao idioma. Nesses momentos buscávamos outras palavras para que pudéssemos nos comunicar. Os imigrantes haitianos com quem conversei são falantes do francês e do crioulo haitiano, sendo assim, o português foi uma língua aprendida aqui mesmo no Brasil. Foram selecionados líderes que tivessem o melhor desenvolvimento na língua portuguesa, mas, mesmo assim, em alguns casos vivenciamos algumas barreiras na comunicação.

3.5 Procedimentos de organização, análise e interpretação dos dados

Gibbs (2009) afirma que a pesquisa qualitativa é composta por dois aspectos principais: a consciência sobre os tipos de dados que serão coletados e analisados e sobre as técnicas adequadas para lidar com esses dados. Creswell (2013), por sua vez, orienta que a primeira etapa, depois da coleta dos dados, seja a sua organização. Por meio de computadores, então, é necessário converter os dados em texto. Para Bauer e Gaskell (2010), por exemplo, o meio-modo de apresentação dos dados das entrevistas é justamente por meio de textos, que trazem ainda mais responsabilidade ao ofício do pesquisador, por ser ele o responsável pelo processo de interpretação.

A análise dos dados baseou-se nas evidências obtidas através da observação junto ao campo do contexto migratório, para entendê-lo e conhecer seus atores, e nas respostas dos imigrantes nas entrevistas, visando entender a liderança comunitária nesse espaço. As evidências empíricas – vindas das observações e das entrevistas – deram suporte para que eu identificasse o resultado dos objetivos geral e específicos à luz dos conceitos e demais conhecimentos que orientaram a pesquisa.

Dessa forma, o método utilizado para a interpretação dos dados foi a análise temática dedutiva, que é uma das técnicas de análise de conteúdo. De acordo com Clarke e Braun (2012), essa é uma abordagem “*top down*”, ou seja, o pesquisador traz uma série de conceitos e ideias que servem de base para a análise das informações coletadas. Nesse sentido, permite que observemos as similaridades e diferenças entre a teoria e a prática, mostrando como o mundo é construído (CLARKE; BRAUN, 2012).

O processo de sistematização de dados está ligado ao de codificação. Para Creswell (2013) é um processo de separação de texto em categorias, que permite a utilização de códigos que devem ser utilizados como evidência para as conclusões científicas. A partir da organização desses dados é que foram tomadas providências referentes à explicação do fenômeno.

As respostas ao primeiro objetivo específico foram organizadas de modo descritivo, com base na elaboração de uma linha do tempo em que foram sistematizadas as informações advindas do estudo documental, da minha articulação e observação do campo delimitado para a pesquisa, que me permitiram sistematizar elementos históricos, geopolíticos e de organização institucional em torno da realidade migratória da região pesquisada, bem como traçar um perfil dos atores nela inseridos. Já a análise dos dados para responder aos demais objetivos específicos, tal como ocorrido na etapa de coleta, seguiram os elementos do modelo

teórico-analítico de liderança comunitária de Lamm *et al.* (2017) (Quadro 2), então expandido do proposto por Pigg (2009) e apresentado no referencial teórico deste trabalho (p. 44). Vale ressaltar que, para efeitos deste trabalho, foram adaptados alguns dos elementos do modelo devido aspectos da realidade de estudo. São eles: a categoria de Definição de Objetivos e Formulação de estratégias restou com apenas uma subcategoria; e, na categoria de Implementação de Estratégias e Planos, as subcategorias de Implementação e Monitoramento foram transformadas em uma só subcategoria.

Os relatos das entrevistas seguem a estrutura do modelo teórico-analítico adaptado de Lamm *et al.* (2017), como apresentado na p.65. Também estabeleço paralelos entre as categorias e subcategorias do modelo adotado, de acordo com as perguntas contidas no roteiro de entrevista e com o que encontrei na realidade descrita pelos líderes com quem tive a oportunidade de conversar. Após o relato apresento um quadro-síntese, aliando as categorias e subcategorias do modelo teórico-analítico e as descrições coletadas na entrevista. Esta etapa do trabalho consiste na busca da compreensão do fenômeno da liderança comunitária, no contexto específico da migração, conforme descrito no segundo objetivo específico.

Novamente, as perguntas do roteiro se pautaram nas categorias e subcategorias do modelo. Assim, iniciei a análise categorizando as respostas dos entrevistados em correspondência aos elementos do modelo teórico-analítico. Após a leitura e organização dos relatos, pude verificar se as respostas condiziam com as categorias às quais estavam atreladas, bem como ajustando-as em relação à outras categorias evidenciadas no modelo. Realizei a mesma sistemática com falas adicionais dos entrevistados ao que eu havia perguntado ou, ainda, com informações que não condiziam com o que havia sido questionado.

Quadro 3 - Modelo teórico-analítico para a análise da liderança comunitária

Categorias de análise	Subcategorias	Descrição/delimitação das subcategorias analíticas	Foco/evidências analisadas
<p>Início e difusão de interesse: momento inicial da aproximação a um assunto/tema/causa; os líderes comunitários emergem a partir do interesse sobre o mesmo. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>Mudança</p>	<p>Líderes comunitários são agentes de mudança que, individualmente, mobilizam e criam condições favoráveis à mudança e tomam iniciativa para promovê-la.</p>	<p>Motivos e situações que estimularam a criação/participação na associação de imigrantes na qual os entrevistados atuam como [um dos] líder. Propósitos/objetivos do/s líder em relação à associação (comunidade de imigrantes).</p>
	<p>Características do líder</p>	<p>Características de líderes comunitários: senso de serviço, de prestação de contas; são participativos e representam valor simbólico para o grupo.</p>	<p>Características que indicam a legitimidade da representação do líder dentro da comunidade/associação. Percepções dos entrevistados sobre características que o líder da associação deve apresentar; competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias à atuação como líder da associação.</p>
<p>Identificação do tema/propósito do líder com a “causa”</p>	<p>Os líderes comunitários precisam ter propósito e devem buscar a inovação e a mudança dos processos (contexto) existentes; precisam definir os objetivos pretendidos com a mudança/causa.</p>	<p>Atuação/promoção, pelos líderes, de algum tipo de mudança na própria associação, assim como na comunidade a qual ela atende, visando atingir os propósitos da mesma.</p>	

Continua...

Cont. Quadro. 3

Categorias de análise	Subcategorias	Descrição/delimitação das subcategorias analíticas	Foco/evidências analisadas
<p>Início e difusão de interesse (continuação)</p>	<p>Comunicação</p>	<p>Modo como o líder trata a comunicação e como dissemina as informações para a comunidade.</p>	<p>Meios e estratégias usadas pelo líder para se comunicar com a comunidade da associação e com o seu entorno.</p>
	<p>Motivação</p>	<p>Se refere ao modo como o líder estimula a motivação em torno dos propósitos/causa junto à comunidade</p>	<p>Mecanismos/formas de abordagens utilizadas pelo líder para mobilizar as pessoas em torno das causas da associação ou de interesse da comunidade que ela representa.</p>
<p>Organização dos participantes: momento da liderança promover o envolvimento e a participação da comunidade em torno do interesse/causa, após haver nível suficiente de consciência.</p>	<p>Planejamento e organização</p>	<p>Esclarecimentos, pelo líder, relacionados à ordem, estrutura, organização do processo e das ações junto à comunidade.</p>	<p>Forma pela qual o líder planeja e organiza a estrutura e os processos da associação.</p>
	<p>Relacionamentos</p>	<p>Recursos pessoais e formas de interação utilizadas pelo líder para estabelecer as relações, coalizões, o envolvimento e a participação da comunidade.</p>	<p>Formas utilizadas pelo líder para construir coalizões entre os membros e organizações.</p>

Continua...

Cont. Quadro. 3

Categorias de análise	Subcategorias	Descrição/delimitação das subcategorias analíticas	Foco/evidências analisadas
Organização dos participantes (continuação)	Facilitação	Mecanismos e habilidades do líder para facilitar e promover a cooperação, o trabalho em grupo, a coesão e a troca de informações entre membros da comunidade.	Mobilização de pessoas e recursos em prol da comunidade.
	Resposta aos fatores condicionantes (externalidades) que influenciam a mobilização do grupo na direção dos propósitos	Capacidade e sensibilidade do líder frente às condições do entorno que interferem no alinhamento e busca dos propósitos; capacidade de alinhamento dos propósitos às condições do ambiente (tolerância à incerteza).	Resposta do líder, através da representação na associação, às externalidades que afetam a comunidade.
Definição dos objetivos e formulação de estratégia: depois do envolvimento, é preciso tomar decisões e o propósito precisa ser compartilhado e adaptado de acordo com a interação com a comunidade.	Definição de estratégias	Habilidade de propor processos, estabelecer padrões (o líder pode encorajar as pessoas para participarem da formulação das estratégias ou usar apenas a sua própria experiência).	Modo como ocorre o processo decisório e o estabelecimento dos objetivos.
Recrutamento: é a fase da mobilização de recursos e capacidades para encaminhar o processo e a busca dos propósitos já definidos.	Interação e inspiração	Capacidade do líder de interagir, inspirar e estabelecer empatia com as pessoas, de forma genuína, fortalecendo o senso de comunidade.	Forma como o líder estabelece os vínculos com os membros da comunidade, compartilhando sentimentos, confiança e despertando o sentido de pertencimento à comunidade.

Continua...

Cont. Quadro. 3

Categorias de análise	Subcategorias	Descrição/delimitação das subcategorias analíticas	Foco/evidências analisadas
Recrutamento (continuação).	Suporte e ativação	Suporte do líder aos membros da comunidade por meio de aconselhamento, mentoria ou promovendo treinamentos.	Suporte do líder aos membros da associação, por meio de orientações e treinamentos.
	Empoderamento	Compartilhamento e delegação de responsabilidades às pessoas, reconhecendo a identidade, capacidade e a unidade da comunidade e dos seus membros.	Compartilhamento de responsabilidades e reconhecimento da capacidade da comunidade.
	Coordenação	Alta tolerância e respeito do líder à liberdade dos membros (o líder comunitário age mais como um representante do grupo e menos por sua posição).	Tolerância à liberdade dos membros no grupo; uso de sua representação como forma de mobilizar pessoas e recursos na sociedade.
Implementação de estratégias e planos: é a fase final das ações da comunidade, quando os recursos são aplicados principalmente de acordo com as estratégias e planos	Consenso final	Estabelecimento de um consenso <i>a priori</i> , antes de implementar um plano (ao facilitar esse consenso o líder estimula o sentimento de confiança no grupo).	Atitude do líder na busca de consenso junto à diretoria e/ou à comunidade, previamente à implementação de um plano em ação; ou se atua sozinho em tal contexto.
	Implementação e monitoramento	Capacidade do líder de ser diretivo para a implementação, comunicando e acompanhando sistematicamente as pessoas/membros para facilitar a realização dos planos e objetivos. Comprometimento do líder na defesa da integridade do grupo/comunidade ao longo do processo, sendo sensível e monitorando a influência do ambiente externo.	Capacidade do líder de implementar e fazer o acompanhamento sistemático da realização dos planos e objetivos. Além disso, comprometimento do líder com a defesa da comunidade perante o ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora (2020) com base no modelo de Lamm *et al.* (2017).

O modelo teórico-analítico elaborado para esta pesquisa compreende quatro elementos (colunas): o primeiro apresenta os cinco “momentos” – aqui tratados como categorias – apontados por Pigg (2009) para analisar a liderança comunitária; na segunda coluna constam as subcategorias escolhidas para aplicação no trabalho e que foram apresentadas por Lamm *et al.* (2017); na terceira há o detalhamento dos conceitos das subcategorias do modelo; por fim, a quarta e última coluna é original – Foco/evidências analisadas –, pois apresenta as delimitações e significados que orientam a busca pelo entendimento sobre a liderança comunitária, também com base nas informações do modelo conceitual. Nesse sentido, o foco de análise relacionado às categorias de Pigg (1999) e Lamm *et al.* (2017) indicaram os temas orientadores da análise dos dados das entrevistas.

As perguntas criadas para as entrevistas (Apêndice C), baseadas no Quadro 2, buscam averiguar as ações e posicionamentos dos líderes comunitários imigrantes para descrever como eles agem e o porquê. Elas compreendem desde o entendimento pessoal sobre um líder até a operacionalização de projetos para o grupo ou a relação com a sociedade brasileira. Nesse sentido, busquei o entendimento sobre a realidade do contexto pesquisado por meio da interpretação dos relatos, à luz dos conceitos e delimitações apresentadas no modelo.

Por fim, a organização e análise dos relatos das entrevistas ocorreu da seguinte forma: após a transcrição das entrevistas utilizei como base o modelo teórico-analítico adaptado de Lamm *et al.* (2017), acompanhado dos conceitos adotados para a pesquisa. As perguntas do roteiro das entrevistas foram associadas a cada uma das subcategorias do modelo visando, no seu conjunto, responder aos objetivos do estudo. Inicialmente, considerei que a resposta de cada pergunta era uma evidência da realidade dos líderes comunitários imigrantes vinculada à subcategoria correspondente do modelo. No entanto, muitas vezes os entrevistados relataram informações adicionais às perguntas, ou ainda distintas do que eu havia questionado e, então, foi necessário analisar as respostas a partir dos conceitos do modelo para identificar com quais categorias e subcategorias aquelas evidências poderiam ser articuladas.

Depois de transcritas e categorizadas as evidências encontradas e suas respectivas categorias e subcategorias foram sistematizadas em quadros para auxiliar na visualização e na análise das informações. Após a apresentação de cada uma das entrevistas e de seus quadros-síntese correspondentes construí um quadro-síntese das 6 (seis) entrevistas e procedi às análises.

Na seção a seguir, apresento como realizei a aproximação com o contexto de estudo e uma caracterização dos sujeitos da pesquisa; esta etapa exploratória me ajudou a conhecer

com maior propriedade o contexto migratório da região e a identificar os líderes comunitários dos grupos imigrantes aos quais me aproximei para desenvolver este estudo.

3.6 Aproximação ao contexto de estudo

Apresentarei aqui o contexto e a aproximação com o campo, que ocorreu na região da Grande Florianópolis, a qual foi uma etapa extensa, mas essencial para compreender o fenômeno, além de permitir avaliar a parte prática da pesquisa e fazer delimitações na dissertação. A aproximação ao campo foi essencial para que eu pudesse perceber uma realidade até então desconhecida por mim. Por meio deste processo, estabeleci contato com iniciativas, organizações, imigrantes e outras pessoas que vão ao encontro dessa temática e oferecem sua ajuda. A partir disso, comecei a interagir com brasileiros e imigrantes em diversos espaços na sociedade. O objetivo era conhecer melhor a realidade do fenômeno e identificar possíveis sujeitos de pesquisa. Todos os eventos abaixo relatados ocorreram na região da Grande Florianópolis, que é a região escolhida para a investigação.

Em fevereiro de 2019 fiz meu primeiro contato com o campo. Visitei o Centro de Referência de Atendimento ao Imigrante (CRAI), no centro de Florianópolis (SC), quando ainda estava em funcionamento. Lá, conversei com o coordenador e fui orientada a fazer contato com um imigrante que era presidente de uma associação de imigrantes da região. No mesmo mês, conversei com outro imigrante que trabalhava no Sistema Nacional de Emprego (SINE), à época, prestando auxílio a quem chegava em busca de emprego e de colocação no mercado de trabalho brasileiro. Por falar várias línguas, sua atividade também auxiliava na comunicação dos candidatos a uma vaga de emprego. Ainda em fevereiro, continuei buscando por instituições que lidassem com o fenômeno. Em um contato que fiz com a Secretaria Municipal de Assistência Social de Florianópolis, fui orientada a buscar informações junto a um Centro de Referência de Assistência Social (CRAS). Realizei uma visita no mesmo mês a um dos CRAS de Florianópolis. Fui recebida por servidoras da casa, psicólogas e assistentes sociais, e por um imigrante que atuava como Mediador Cultural, que é a pessoa responsável pela tradução sociocultural entre imigrantes e as organizações, indo além da dimensão do idioma. Nesse momento fui orientada a tomar cuidados com meu trabalho, observando os sujeitos para além da minha pesquisa, como pessoas com histórias, memórias, desejos e sonhos. Ali também fui orientada a buscar por novos contatos.

No início do mês de março de 2019, a partir da indicação de uma amiga, comecei a participar da instrução de português para imigrantes, em aulas que ocorriam em um dos

municípios da região, uma vez por semana. O projeto que iniciei minha participação já existia há mais de três anos, e trabalhei como professora auxiliar voluntária de português até o mês de março de 2020, quando as atividades foram suspensas em razão da pandemia de coronavírus. Além da gratificação enquanto trabalho voluntário, também me permitiu me aproximar mais da comunidade, seja pelas interações na sala de aula por meio de dúvidas ou pedidos de ajuda, pelas breves conversas nos cumprimentos no início e no final das aulas, pelos relatos da vida de alguns deles que me eram dados por outra instrutora brasileira e amiga daquela comunidade e por visitas que fizemos a alguns alunos. Neste momento foi permitido então a observação da comunidade, e também a relação deles com os líderes daquele grupo.

Ainda na minha exploração do campo, no mês de abril, pude assistir a uma palestra do indivíduo que estabeleci no SINE, e que foi proferida para os alunos de uma turma do Centro de Ciências da Saúde e do Esporte da UDESC (CEFID). Nela, os alunos puderam conhecer um pouco mais sobre o Senegal, bem como sobre o continente africano e seus aspectos sociais e culturais. O palestrante apresentou uma interessante metáfora: "o imigrante é como se fosse uma cobra: pode andar na água ou na terra, mas será sempre uma cobra". Ou seja, um migrante pode transitar por muitos espaços, mas será sempre integrante de sua nacionalidade original, pois faz parte do que o constitui como pessoa, de sua identidade.

Na primeira quinzena de julho de 2019 fui à UFSC e procurei visitar algumas secretarias e laboratórios dos Centros de Ensino, e também a Reitoria, em busca de iniciativas relacionadas ao tema das migrações. Procurei investigar outras iniciativas por meio do contato com o projeto Pluriversidade, da UDESC, com a UNIVALI e com a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL).

Já no mês de agosto, participei de uma oficina para criação de materiais didáticos em Português como Língua de Acolhimento (PLAc), promovida pelo Círculos de Hospitalidade, uma Organização da Sociedade Civil (OSC) que atua na causa de imigrantes e refugiados. Também foi o período de contato com a Dra. Janaina Santos de Macedo, que defendeu a Tese "Pessoas e mundos em movimento: migrantes haitianos e senegaleses na região da Grande Florianópolis (SC)", pelo programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da UFSC. Ela me contou sobre o seu trabalho de campo, como buscou se aproximar dessa população, da sua relação com os sujeitos da pesquisa, os contatos que fez, as amizades que construiu e o respeito entre ela e os imigrantes que conheceu.

Em relação à exploração sobre os construtos de pesquisa, por meio da articulação e estímulo da minha Professora Orientadora Dra. Simone Ghisi Feuerschütte, pude acompanhar

as aulas e ter acesso aos materiais da disciplina de “Poder e Liderança em Organizações de Conhecimento”, do programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, na UFSC, ministrada pelo Professor Dr. Cristiano Cunha, coordenador do Laboratório de Liderança & Gestão Responsável (LGR). Em agosto, participei também de uma reunião do Observatório de Migrações, que funciona nas dependências do Laboratório de Relações de Gênero e Família (LABGEF), no Centro de Ciências Humanas e da Educação da UDESC (FAED), o qual é um espaço aberto para pesquisadores e interessados no tema. Foi possível, nesta oportunidade, estabelecer contato com a Professora Dra. Gláucia de Oliveira Assis, que coordena o Observatório, e que me permitiu acompanhar as aulas e ter acesso aos materiais da disciplina “Migrações contemporâneas: mediações, traduções e trânsitos entre o Global e o Local”, ministrada por ela no Programa de Pós-Graduação de História da UDESC.

Ainda no mês de agosto, comecei a participar de outro espaço de ensino de português na região da Grande Florianópolis, no qual continuei ativa até o mês de março de 2020, quando os trabalhos foram interrompidos em razão da pandemia de coronavírus. Neste grupo eu tinha mais contato com os líderes, o que me permitia conhecer um pouco da dinâmica entre eles, entre as pessoas da comunidade, e perceber o importante papel de articulação e comunicação entre a comunidade e a sociedade brasileira.

No início de setembro de 2019, com a notícia do fechamento do CRAI no final daquele mês, participei de uma das reuniões do Grupo de Apoio a Imigrantes e Refugiados de Florianópolis (GAIRF), na qual se discutiu de que forma o Governo de Santa Catarina e as OSCs participantes da rede de apoio a imigrantes e refugiados poderiam se articular para continuar auxiliando essa população. Servidoras da Secretaria da Assistência Social do Estado sinalizaram capacitações nos Centros de Referência da Assistência Social para que a responsabilidade de atendimento da população imigrante e refugiada passasse a ser do Governo em Santa Catarina.

No fim do mês de outubro, participei pela primeira vez de um dos encontros do Grupo de Trabalho e Apoio a Imigrantes e Refugiados em Santa Catarina (GTI), sediado na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC). Nesta reunião, um dos principais temas tratado foi o fechamento do CRAI, e grande parte dos que se manifestaram puderam expressar seu descontentamento com a situação e a importância que o Centro tinha enquanto estava em funcionamento. Além disso, alguns imigrantes presentes pediram por maior ação do Estado para auxiliar a população imigrante, e que houvesse maior representatividade da população imigrante, por exemplo, nos Conselhos Estaduais. O argumento é que se faz políticas públicas sem a participação do seu principal público: a

população imigrante. Ou seja, não são ouvidas as demandas e nem a voz de quem precisa. Naquele momento ficou evidente a importância das figuras de liderança, ao terem a oportunidade de se manifestar em nome de suas comunidades e seus pares. Nem todos têm recursos financeiros, tempo, articulação e domínio da língua portuguesa para agir na situação desta reunião. Apesar das reivindicações, a reunião terminou com a mesma resposta do Estado em relação à transferência de responsabilidade de atendimento aos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS).

Ainda no final de outubro, participei de mais uma reunião do GAIRF. Como o grupo estava realizando as reuniões por meio eixos temáticos, a que participei foi sobre a educação de imigrantes e refugiados. No evento foram listados diversos problemas e demandas que essa população enfrenta, como vagas em creches; dificuldade de realizar matrículas por causa da língua ou pela falta de documentos; a dificuldade de convalidar os diplomas de ensino superior e; problemas para o pagamento de transporte para frequentar as aulas (inclusive os cursos livres de português).

No final do mês de novembro, participei do último encontro do ano de 2019 do GAIRF. O tema deste encontro era moradia e os problemas da população migrante para buscar um espaço onde habitar. Há dificuldades com aluguel para abrigo imediato, pois são valores muito altos e muitos locatários não aceitam crianças ou ainda desempregados. Com relação às casas de apoio, as vagas são provisórias e muitas famílias são separadas, por haver a divisão entre homens e mulheres. Foi denunciado ainda o racismo, a interdição dos corpos nos abrigos provisórios, a falta de educadores quando há a presença de jovens e crianças, e ainda o fato de que alguns imigrantes declinam ficar em casas de acolhimento de pessoas em situação de rua, por nunca terem passado por essa situação em seus países de origem. Por fim, também foi abordada a dificuldade de obter dados confiáveis em relação à imigração na região da Grande Florianópolis, ficando restrito às informações do antigo CRAI e dos CRAS.

No final do mês de dezembro comecei a me articular com os líderes dos grupos organizados de imigrantes que eu mantinha o contato. Apresentei a eles o objetivo da minha pesquisa, como eram os procedimentos para a realização das entrevistas, e eles também puderam tirar suas dúvidas. Meu objetivo naquela reunião seria um primeiro convite e também perceber se seria possível a participação deles em meu estudo. Informalmente, eles se manifestaram dispostos a participar.

Ao longo do ano de 2019 também estive presente em diversos eventos de discussão da situação migratória, na UFSC e UDESC, e ainda em espaços externos. Todos eles auxiliaram para que eu conhecesse ainda mais sobre as migrações. Já em fevereiro de 2020, também

inicie a participação em aulas de capacitação para professores voluntários de português para imigrantes e refugiados, promovido pela OSC Círculos de Hospitalidade, organização atuante no contexto da região da Grande Florianópolis.

Por fim, durante todos os meses de aproximação ao meu campo de estudo, a partir das atividades das quais participei e de conversas com imigrantes que encontrava e convivia, ouvi alguns relatos sobre suas experiências no Brasil. Fui convidada a auxiliar, em duas situações, na intermediação entre um grupo e organizações privadas brasileiras; participei do chá de bebê de duas mães imigrantes; realizei visitas a três alunas que tiveram suas filhas; constatei a solidão de mães imigrantes; a difícil situação psicológica que muitos enfrentam com tantos desafios em uma nova vida em nosso território. Também identifiquei e recebi relatos sobre as dificuldades com a língua, as tentativas de serem enganados, os baixos salários, o desemprego, situações de xenofobia, preconceito e até mesmo a própria dificuldade de integração entre imigrantes de diferentes nacionalidades.

A partir da metade do mês de março de 2020 as restrições sociais, em razão da pandemia, interromperam o andamento das aulas de português e, com isso, minha relação com os sujeitos de pesquisa também sofreu certo distanciamento. A comunicação que antes acontecia pessoalmente uma vez por semana, se resumiu aos contatos por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, no qual os diálogos não eram síncronos e cada um respondia quando sua rotina permitisse. Em razão dessa situação senti certo distanciamento na relação com os sujeitos de pesquisa, uma vez que os aplicativos não me proporcionavam a mesma espontaneidade das conversas que tinha pessoalmente com eles, aos finais de semana, nas aulas de português.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção trata dos resultados do estudo sobre a liderança no contexto migratório na Grande Florianópolis, à luz da abordagem da liderança comunitária. Na intenção de responder aos objetivos da pesquisa, apresento: a) a descrição do fluxo e do contexto migratório pesquisado; b) a caracterização dos atores e do processo de liderança comunitária e; c) a análise das evidências da liderança comunitária no contexto migratório na região da Grande Florianópolis.

4.1 O contexto migratório na Grande Florianópolis

Para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, de caracterizar o contexto migratório na região da Grande Florianópolis, busquei descrever o fenômeno sob uma linha de tempo desde 2012, visto que foi a partir do referido ano que consegui acesso às informações e a um histórico sobre a realidade migratória na região.

Conforme exposto na seção da metodologia, os dados sobre o contexto migratório foram construídos a partir de observação do campo e de pesquisa documental, especialmente em fontes secundárias na internet. Busco, ainda, apresentar informações com relação ao fluxo migratório em Santa Catarina e, mais especificamente, sobre as situações ocorridas na região da Grande Florianópolis. Antes de trazer o debate para a capital do Estado, é necessário esclarecer os movimentos e os caminhos trilhados pelos imigrantes em nosso país há anos atrás, sobretudo os de nacionalidade haitiana, focalizados nesta pesquisa.

Em 2012, o fluxo migratório haitiano estava concentrado no norte do país. O Acre era o principal estado a receber essa população. Mesmo diante das entradas ilegais, o Governo do Acre organizou-se para expedir o Cadastro de Pessoa Física (CPF) e Carteira de Trabalho para os imigrantes que tivessem cruzado a fronteira (PUFF, 2012). Quando eram levados até a capital, Rio Branco, aguardavam em alojamentos a breve partida para outros estados do Brasil, principalmente São Paulo e os três estados do Sul, uma vez que empresários tinham interesse em contratá-los para as áreas de indústrias, construção civil e hotelaria (PUFF, 2012). Aqui é possível perceber a entrada de Santa Catarina no mapa migratório nacional. Naquele ano, houve uma mudança com relação aos procedimentos de entrada de imigrantes haitianos no Brasil, no qual a Polícia Federal só autorizava a entrada daqueles que possuíssem vistos emitidos pela embaixada do Brasil no Haiti, de acordo com a Resolução n. 97/2012 (PUFF, 2012).

Alguns anos depois, Santa Catarina buscou tomar ações mais efetivas em relação à população migrante, visto o aumento no número de imigrantes que escolhiam o Estado como destino na busca de oportunidades e de uma qualidade de vida melhor. Em julho de 2015, o governo estadual, por meio de sua Secretaria de Estado da Assistência Social, Trabalho e Habitação (SST), sinalizou interesse em tomar medidas mais efetivas quanto a recepção de grupos de imigrantes em Santa Catarina. Houve a promoção de uma reunião com os municípios que mais haviam recebido imigrantes, que contou com a presença de movimentos sociais e integrantes de governos estaduais e da União. Nos meses anteriores a este evento, Florianópolis já vinha recebendo grupos de haitianos (BORGES, 2015). Muitos fixavam-se na capital e outros buscavam por familiares e amigos em outras cidades ou outros estados, e o objetivo da reunião foi justamente buscar a construção de diretrizes que pudessem auxiliar no atendimento dessa população (BORGES, 2015).

Com relação ao grupo haitiano, 2015 se mostrou um ano intenso. Apenas nos primeiros cinco meses já haviam sido emitidas mais de 2.200 carteiras de trabalho, superando em muito as quase 1.000 emitidas no ano anterior (THOMÉ, 2015). Em mutirões na cidade de Florianópolis, empresários iam até a população haitiana na busca de contratações para o ramo marceneiro, de construtoras, e de prestadoras de serviço (THOMÉ, 2015).

Já em 2016 se anuncia uma realidade muito diferente do otimismo com as emissões de carteiras de trabalho e contratações do ano anterior. Imigrantes começaram a buscar novos destinos para continuarem suas vidas, sendo os Estados Unidos e o Chile os principais países procurados (NSC, 2016). O desemprego, a alta do dólar e a falta de perspectiva em Santa Catarina foram as razões para a mudança de rumo. Exemplo disso são os dados de 2015 de que um dos bairros de Balneário Camboriú, no auge da migração, chegou a receber quase 2 mil haitianos, enquanto que em 2016 o número não passava de 400. Essa mudança trouxe dificuldades também para os que decidiram ficar, pois alguns comércios atendiam exclusivamente conterrâneos e, com as novas migrações, reduziram-se os clientes (NSC, 2016).

Outros municípios também passaram por essa transformação na população imigrante. Joinville estimava que até 4 mil haitianos haviam vivido na cidade até 2015 mas, em 2016, restavam apenas 500 cadastrados no CadÚnico e 90% deles desempregados (NSC, 2016). Criciúma, por sua vez, viu a diminuição de ganeses – que chegou a alcançar o número de 3 mil – reduzir para cerca de 900 (NSC, 2016). Houve ainda relatos de situações críticas de trabalho, com denúncias recebidas pela Comissão de Direitos Humanos da OAB do município

de Itajaí, relacionadas a abusos nas relações de trabalho, falta de pagamento, falta de registro em carteira e o extrapolamento da jornada de trabalho (NSC, 2016).

Apesar da difícil realidade apresentada, 2016 foi o ano de uma boa notícia para a população imigrante na região da Grande Florianópolis: Governo Federal, Secretaria de Assistência Social do Estado e Prefeitura de Florianópolis firmaram um convênio para a abertura de um Centro de Referência e Acolhimento de Imigrantes e Refugiados (CRAI), a segunda iniciativa realizada no país após a da cidade de São Paulo.

No mesmo ano, em Florianópolis, houve a criação da Organização da Sociedade Civil chamada “ONG pelos Refugiados (OPR)”. Seus objetivos eram a busca por melhores condições de vida e o combate ao preconceito, principalmente sofrido pelas populações africanas (TUDO SOBRE FLORIPA, 2017). A OPR também oferece aulas de português e o trabalho realizado é voluntário. A organização continua ativa até o ano de 2021.

Em 2017 o CRAI ainda não havia “saído do papel”. Mesmo com o grupo de trabalho selecionado, a Pastoral do Migrante, vinculada à Igreja Católica, ainda se aguardava por um espaço físico e verba para pagamentos dos profissionais (MELLO, 2017). Apesar da taxa de desemprego ser menor do que a média nacional, Santa Catarina ainda presenciava o desemprego e as dificuldades encontradas pela população imigrante no Estado, principalmente a haitiana, que era a presente em maior número.

No entanto, além de imigrantes do Haiti, Santa Catarina também recebeu migrantes de outros lugares do mundo, à época. Com relação à imigração africana, o mês de outubro de 2017 foi palco para uma reunião em Florianópolis na qual togolezes buscaram auxílio junto à Defensoria Pública da União (DPU) para sua regularização no Brasil (DPU, 2017). Florianópolis é uma das cidades onde eles estavam mais presentes no Estado. De forma geral, o número de imigrantes africanos vindos de Togo, Gana, Senegal e Guiné, que solicitavam documentação regular e permissão para ficar no país, havia aumentado (DPU, 2017).

Já em 2018 um novo grupo de imigrantes passou a ter destaque: os indígenas *warao*. Foram eles os primeiros a atravessarem as fronteiras da Venezuela com o Brasil; entre 2018 e o ano seguinte, a primeira fase do Projeto PANA, da Regional da Cáritas de Santa Catarina, conseguiu integrar 157 daqueles imigrantes venezuelanos, além de 40 que vieram ao Estado espontaneamente (CÁRITAS, 2020). Em 2018 também iniciaram-se os trabalhos do CRAI da capital, Florianópolis.

Em novembro de 2019 foi aberta a Casa de Direitos, no bairro Pantanal, em Florianópolis. Uma antiga garagem se tornou espaço de atendimento e acolhimento de venezuelanos e imigrantes de outras nacionalidades, atendimento psicológico, social e de

educação, além de receber doações e o auxílio da sociedade interessada em contribuir com a causa (CÁRITAS, 2020).

Em minhas incursões no campo, ouvi diversos relatos de imigrantes tentando regularizar suas situações no país, mas sem sucesso no dia do agendamento virtual junto à Polícia Federal. A DPU de Florianópolis realizou então uma força tarefa nos meses de outubro e novembro de 2019, que resultou em 44 agendamentos no primeiro mês e 69 no segundo. Este processo foi realizado novamente no ano seguinte (DPU, 2020).

Ainda em setembro de 2019 o CRAS findou suas atividades, após o término do contrato entre a Secretaria do Estado da Assistência Social de Santa Catarina e a Ação Social Arquidiocesana de Florianópolis. Na reunião do GAIRF, em setembro de 2019, antes do fechamento do CRAI, a Secretaria de Assistência Social anunciou as ações de capacitação dos CRAS do Estado de Santa Catarina para atender a demanda dos imigrantes e refugiados, tendo em conta a iminente extinção do Centro de Referência. De acordo com as servidoras representantes da referida Secretaria, a Polícia Federal e a Defensora Pública da União também estariam atuando em parceria com o Governo do Estado em tal empreitada.

Com o fechamento do CRAI, os atores inseridos no contexto migratório na região da Grande Florianópolis precisaram novamente reorganizar o campo, a fim de continuar a prestação de auxílio às populações imigrantes e refugiadas.

Com relação às políticas públicas estaduais, no fim de 2019, por meio dos trabalhos realizados pelo Grupo de Trabalho de Apoio a Imigrantes e Refugiados (GTI), vinculado à Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC), houve a criação do Projeto de Lei nº 464.7/2019 que “Institui a Política Estadual para a População Migrante, dispõe sobre seus objetivos, princípios, diretrizes e ações prioritárias no Estado de Santa Catarina”. Considerando que nosso Estado é um expoente nacional no tocante ao fenômeno migratório, é possível considerar um avanço no tratamento da temática de acordo com a realidade aqui encontrada. Em outubro de 2020, o projeto de fato se converteu em Lei Estadual sob o nº 18018/2020, e busca institucionalizar o acesso aos direitos básicos e à saúde em Santa Catarina (ALESC, 2020).

A DPU tem assumido um importante papel com relação aos trâmites legais na regularização de imigrantes desde 2019. Em publicação no portal de notícias G1, em janeiro de 2020, 68% dos processos relacionados a estrangeiros na DPU foram abertos após o fechamento do CRAI. Em 2020, em nova força-tarefa, a DPU conseguiu o agendamento virtual na Polícia Federal para 38 imigrantes no mês de fevereiro, entre eles haitianos, venezuelanos e cubanos (DPU, 2020). No entanto, de acordo com o órgão federal, 950

imigrantes ainda aguardavam o agendamento. A força-tarefa contou com o auxílio de um total de 31 pessoas, oriundas da própria DPU, do Èirene e da Gerência de Igualdade Racial e Imigrantes, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado (DPU, 2020). Neste ano, o projeto PANA, citado anteriormente, também retomou suas atividades no mês de fevereiro e em março já esperava pela integração de 100 migrantes (CÁRITAS, 2020).

Em março de 2020, o contexto migratório da Grande Florianópolis continuou se articulando mesmo com os obstáculos trazidos pela pandemia que, na verdade, estão sendo enfrentados pelo mundo todo. Foi possível observar que em razão da situação de saúde, muitas atividades como encontros, reuniões presenciais e aulas de português foram adaptadas para o meio virtual. É importante que essa situação não venha a enfraquecer a rede e a articulação dos atores na região da Grande Florianópolis, pois como já comentado, crises como a que estamos enfrentando acabam agravando as desigualdades socioeconômicas e a vulnerabilidade de uma população que, em condições ditas “normais”, já encontrava dificuldades de inclusão e de melhorar sua qualidade de vida.

Na dificuldade dos governos em atender às demandas surgem soluções da própria sociedade para oferecer acolhimento e auxílio em meio à crise. Muitas das organizações aqui citadas já atuavam no contexto migratório antes do surgimento da pandemia e continuaram seu trabalho de forma adaptada, criando diferentes frentes de apoio.

A Organização pelos Imigrantes e Refugiados (OPIR), criada e conhecida anteriormente como Organização pelos Refugiados (OPR), é atuante no contexto desde o ano de 2016. Em 2020, a Organização divulgou em sua página nas redes sociais uma série de iniciativas, a fim de trazer maior informação para os interessados na causa. Em seu blog, até o momento desta pesquisa, há o registro de dois textos que discutem a situação do refúgio no Brasil, no mundo, e sua situação legal. Ainda foram instituídos nas redes sociais outros quadros, como o chamado “OPIR E O DIREITO”, no qual a assessora jurídica voluntária da organização traz informações da área do Direito com relação às temáticas de migração e refúgio. No “OPIR E PSICOLOGIA”, a psicóloga voluntária, por sua vez, trata o relacionamento entre as duas temáticas e, inclusive, já se manifestou acerca dos efeitos mentais sofridos por migrantes e refugiados em meio à pandemia, e pelo excesso de problemas que a população acaba sentindo devido à insegurança do momento. Um professor é o responsável pelo quadro “DICAS DA OPIR”, no qual são compiladas dicas da língua portuguesa para que migrantes e refugiados possam desenvolver suas habilidades de comunicação (OPIR, 2020).

A Organização tem realizado *lives* em que experiências e orientações são debatidas, filmes relacionados ao tema, cursos e eventos *online* relacionados à causa, materiais informativos e ainda o trabalho de outras organizações são divulgados. A OPIR também atua fora do ambiente virtual. Há a arrecadação de doações em dinheiro, alimentos e cobertores, os quais são direcionados aos seus alunos de português. A propósito, as aulas de português são o principal projeto da organização, lançado no ano de 2017 e que este semestre está adaptado também para o formato digital (OPIR, 2020).

O Círculos de Hospitalidade é outra organização desse contexto que tem atuado no período pandêmico. Criada em 2015, com o início dos trabalhos por parte da atual presidente da Organização, o Círculos de Hospitalidade continua expandindo suas atividades com novas iniciativas (CÍRCULOS DE HOSPITALIDADE, 2020). No *site* da organização há uma aba com os dados bancários do Círculos para que interessados possam fazer doações, a fim de auxiliar na continuidade dos trabalhos e para ajudar a população migrante. Com a ajuda de doações de outras organizações e doações privadas no período de pandemia, o Círculos já ajudou mais de 1500 pessoas imigrantes e refugiadas, por meio da doação de cestas básicas, roupas e cobertores, além do apoio para 42 famílias com bolsas financeiras, totalizando uma ajuda de R\$ 150.000,00 (CÍRCULOS DE HOSPITALIDADE, 2020).

Um dos projetos desenvolvidos pela instituição se chama “Empório Migrante”, um espaço virtual para os migrantes anunciarem seus negócios, sejam eles de culinária, tecnologia, maquiagem, entre outros (CÍRCULOS DE HOSPITALIDADE, 2020). Outro deles, chamado “Integra” é um projeto que busca a integração social e econômica de migrantes em Santa Catarina. É realizado no marco do projeto “Oportunidades - Integração no Brasil”, implementado pela OIM, com financiamento da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Ele já ocorria anteriormente e durante a pandemia tem continuado suas atividades por meios virtuais, como redes sociais, *e-mail* e *WhatsApp* (CÍRCULOS DE HOSPITALIDADE, 2020). Através do projeto “Integra”, o Círculos vem divulgando em suas redes sociais uma série de atividades para auxiliar neste período difícil também para os imigrantes: compra de equipamentos para empreendedores, palestras sobre a saúde das mulheres e de mães, desenvolvimento de programas de empreendedorismo, auxílio para escuta ativa e acolhimento no período de quarentena, cursos de marketing, desenvolvimento de currículos, acesso a serviços sociais, dentre muitos outros divulgados em suas redes sociais na busca de levar informação a essa população (CÍRCULOS DE HOSPITALIDADE, 2020).

A Associação dos Imigrantes de Santa Catarina (AISC) é uma organização que emergiu e continua crescendo a partir da articulação dos próprios imigrantes e com outras organizações na sociedade. No período da pandemia a Associação criou uma campanha para financiamento coletivo pelo site “Vakinha” para que alguns objetivos da organização possam ser alcançados, como a construção de uma cozinha comunitária (VAKINHA, 2020).

A organização também tem ajudado a população imigrante através de doações de cestas básicas agroecológicas e itens de higiene, com apoio de algumas instituições, como o Mutirão do Bem Viver da Sociedade Bem Viver, Cooperativa Coopafra, o programa Mesa Brasil, do Serviço Social do Comércio (SESC), produtores rurais e os próprios voluntários, por exemplo. A volta das atividades do CRAI-SC também foi pauta neste momento pandêmico. O presidente da Associação, inclusive, forneceu entrevista a um canal televisivo para reivindicar a reabertura do espaço que tanto auxiliava com orientações a esse grupo. Sem respostas positivas desde o fechamento desse importante espaço, no início do mês de maio de 2021 a AISC criou por conta própria um centro de apoio aos imigrantes, na cidade de Florianópolis. De acordo com a Associação este centro busca ajudar em diversas necessidades dos imigrantes na região como: passaportes, documentação em geral, cestas básicas, auxílio jurídico, apoio no acesso à saúde, entre outras atividades.

A página nas mídias sociais chamada Humanizar também intensificou sua ajuda à população imigrante durante o período da pandemia. A página surgiu por iniciativa de uma jornalista atuante na causa imigrante e busca ajudar essa população das mais diversas formas. Há ajuda a pessoas de várias nacionalidades, como haitianos, venezuelanos e cubanos, e ela se desenvolve por meio de campanhas de arrecadação de alimentos, roupas, materiais para enxovais - uma vez que ajudam muitas gestantes -, documentação, acesso à saúde, entre outros, e busca acompanhar o migrante e sua família em consultas médicas e idas aos órgãos públicos sempre que possível.

Já o Serviço Pastoral do Migrante (SPM) é uma entidade importante e presente na acolhida a imigrantes desde as primeiras articulações do campo migratório na região. Ela é vinculada à Arquidiocese de Florianópolis, da Paróquia da Prainha, da Igreja Católica. Assim, como as instituições citadas acima, ela também está presente nas redes sociais. No mês de agosto, a SPM divulgou que algumas mulheres migrantes assistidas pelo serviço puderam participar de um curso de costura na Grande Florianópolis, chamado “Costurando oportunidades e sonhos”, por meio de parceria com o Abacateiro Instituto, como forma de promover possibilidades de autonomia financeira e geração de renda (SPM, 2020).

Também neste mês foi promovido o II Encontro Regional do SPM SC, cujo tema desta edição foi “Migração, acolhida e pandemia”. O evento, que deveria ter sido realizado presencialmente no município de Lages, na Serra Catarinense, acabou ocorrendo de forma virtual, com aproximadamente 40 participantes. Este formato proporcionou que representantes de importantes instituições do campo pudessem participar, como a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Defensoria Pública da União (DPU), Assembleia Legislativa do Estado (ALESC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Polícia Federal (PF). Participaram também representantes das seis mesorregiões do Estado. O curso de português ofertado pela SPM precisou ser adaptado para o formato virtual, para uso no aplicativo *WhatsApp*, e a aula, que acontecia presencialmente no município de Florianópolis, permitiu que pessoas de outros estados brasileiros também participassem da nova turma, aberta no mês de julho.

Com relação aos aspectos governamentais, o município de Florianópolis se mostrou ativo por criar, em plena pandemia, a Política Municipal para a População Migrante, tornando-se o segundo município no país a ter este tipo de instrumento. A iniciativa, no entanto, surgiu da própria articulação entre associações de imigrantes e organizações da sociedade civil atuantes na causa (GUAGLIANO, 2020). Em tramitação desde o final do ano de 2018, a Lei Ordinária 10.735/2020, em vigor desde 28 de julho deste ano de 2020, “dispõe sobre a política municipal para a população migrante, com objetivos, princípios, diretrizes e ações prioritárias” (FLORIANÓPOLIS, 2020). De acordo com os depoimentos presentes em reportagem do portal MigraMundo, há ainda alguma controvérsia sobre sua eficácia (GUAGLIANO, 2020), mas a aprovação da lei é um importante marco institucional para a proteção e garantia de acesso a serviços fundamentais. Outro instrumento disponibilizado pela Prefeitura de Florianópolis, por meio de sua Secretaria de Assistência Social, é a Passarela da Cidadania, local que migrantes podem procurar para receber alimento e para pernoitar (HOLLAND, 2020).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) continuou de forma remota os seus trabalhos de atendimento a imigrantes e refugiados neste período. Em parceria com a Defensoria Pública da União, os alunos extensionistas do Núcleo Èirene – “Núcleo de Pesquisa e práticas Pós-coloniais e Decoloniais aplicadas às Relações Internacionais e o Direito Internacional” –, dos cursos de Relações Internacionais e Direito, mantiveram o suporte por meios digitais, como o aplicativo *WhatsApp* e e-mail. No decorrer do confinamento já foram atendidos mais de 250 imigrantes de variadas nacionalidades que

buscavam auxílio sobre sua regularização e sobre o acesso à assistência social, por exemplo (UFSC, 2020).

A UDESC também esteve presente nos debates sobre as populações migrantes em tempos de pandemia. O Laboratório de Relações de Gênero e Família (LabGef), do Centro de Ciências Humanas e da Educação (FAED), tem promovido uma série de eventos *online*, chamada “Diálogos em tempos de pandemia” (UDESC, 2020). A primeira *live* teve a temática “Migrações, populações vulneráveis e desigualdades”, e pode ser encontrada na página do Laboratório nas redes sociais. Contou com a participação de uma professora do LabGef, bem como de professores de outras universidades.

O Observatório de Migrações de Santa Catarina, baseado na UDESC, e o Programa de Pós-Graduação em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental (PPGPlan), também desta Universidade, contaram com o apoio da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) para promover um importante seminário *online* no mês de julho, intitulado “Políticas Públicas para imigrantes em tempos de pandemia” (UDESC, 2020), e que se encontra na íntegra no perfil do *Youtube* do Observatório de Migrações de SC. A relevância do evento não reside somente na temática, mas também nas participações de diversos atores do contexto migratório do Estado de Santa Catarina. Foram eles: a gerente de Políticas para Igualdade Racial e Imigrantes da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social de Santa Catarina; um deputado estadual atuante na temática, com a presença de seu assessor legislativo, que integram o Grupo de Trabalho Sobre Imigrantes e Refugiados em Florianópolis, da Assembleia Legislativa de Santa Catarina; a presidente do Círculos de Hospitalidade; uma integrante, da Organização Internacional para as Migrações de Florianópolis; uma professora da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), além de um representante da Pastoral do Migrante de Santa Catarina (UDESC, 2020).

Com relação ao setor privado, o fechamento de vagas de trabalho vem atingindo duramente a população imigrante, tornando-a ainda mais vulnerável. Em reportagem do Portal NSC, há relatos de pessoas que perderam seus empregos ainda na primeira semana de confinamento (HOLLAND, 2020). Essa situação afeta também aqueles que ainda estão buscando se inserir no mercado de trabalho. O padre Marcos Bubniak, coordenador da Casa do Migrante, relatou ao portal de notícias a angústia enfrentada pelos imigrantes, uma vez que a permanência na Casa tende a ser estendida pelas restrições econômicas decorrentes das medidas restritivas e do isolamento social (HOLLAND, 2020).

A partir da descrição de momentos do fluxo migratório no decorrer dos anos e do trabalho que as diversas organizações citadas têm desempenhado desde o início da pandemia

em Santa Catarina - em março de 2020 - é possível trazer uma breve reflexão sobre os acontecimentos e o contexto migratório na região da Grande Florianópolis.

No início da chegada de imigrantes haitianos ao Brasil, no início da década passada, e na vinda até o *locus* desta pesquisa, os Governos Federal e Estadual foram os atores com maior destaque, uma vez que as ações do Estado estavam voltadas ao recebimento, regularização e interiorização dos imigrantes no país. De certa forma, também havia o envolvimento da iniciativa privada da região, posto que diversas empresas buscaram por trabalhadores em meio a essa população.

No entanto, considero que nos últimos anos, com a vinda de venezuelanos, senegaleses e grupos de outras nacionalidades, as Universidades, seus grupos de Pesquisa e Extensão, as Organizações da Sociedade Civil e as estruturas da Igreja Católica, como a Pastoral do Migrante, se tornaram essenciais para o desenvolvimento e as dinâmicas no contexto migratório. A existência do CRAI foi um exemplo de articulação de sucesso entre o governo e as organizações anteriormente citadas.

Conforme mapeamento realizado por Espírito Santo e Andion (2020), o Centro ocupava um espaço central e de referência, não apenas para a população imigrante, mas para os outros atores envolvidos. Na reunião realizada durante o segundo semestre de 2019, na Assembleia Legislativa de Santa Catarina, imigrantes, estudantes e outros interessados no tema evidenciaram suas preocupações com o fechamento do CRAI. Embora a responsabilidade do cuidado com a população imigrante tivesse sido transferida para os Centros de Assistência Social, muitos assistentes sociais da região manifestaram sua inquietude, uma vez que o CRAI possuía um grande *know-how* no cuidado, tratamento e resolução de questões da população imigrante, além da comunicação em língua estrangeira. Considero que o fechamento do CRAI naquele momento, em 2019, foi um momento dramático para o contexto. No entanto, a abertura de um centro de apoio aos imigrantes por parte da AISC no início de maio de 2021 é uma importante iniciativa, pois busca suprir as atividades realizadas pelo antigo CRAI, além da associação participante ter surgido pela articulação dos próprios imigrantes. Não é possível prever como será a relação entre os atores do contexto com o surgimento deste centro, mas espera-se por resultados positivos, e que ele possa desempenhar o mesmo papel de referência como o antigo CRAI.

Apesar das ações governamentais também apresentadas nesta seção, considero a atuação das OSCs, das estruturas da Igreja Católica e dos grupos vinculados às Universidades como fundamentais no desenvolvimento do contexto em vários âmbitos: na ajuda à população imigrante em necessidades básicas, como moradia e alimento; no ensino de português, que é

essencial para se viver no Brasil; na busca de oportunidades de emprego; auxílio com a documentação para residência no Brasil; e, inclusive, na influência e cobrança do governo por ações efetivas. As atividades do Estado são importantes, uma vez que elas trazem proteção jurídica para as populações migrantes, mas o acolhimento e o desenvolvimento do contexto na Grande Florianópolis não seria o mesmo sem o envolvimento dos outros atores apresentados. É interessante lembrar que muitos imigrantes não possuem conhecimento suficiente na língua portuguesa, nem tempo disponível para participar das discussões e atividades requeridas, então, a atuação de outros atores que possam estar presentes nas discussões se apresenta como mais um fator positivo.

A partir desta minha aproximação e interação com o campo de organizações atuantes no contexto migratório de Florianópolis e sua região metropolitana (algumas citadas anteriormente nesta seção), e com base no entendimento de Bonjean e Bolson (1964) sobre a identificação das lideranças, neste estudo me foi possível assumir o método posicional descrito pelos referidos autores. Meu acesso aos sujeitos pesquisados para esta investigação ocorreu a partir da indicação de pessoas que atuam no campo relacionado aos grupos imigrantes, e que apresentavam um perfil alinhado à abordagem adotada neste trabalho, envolvidos com as comunidades. Nesse sentido, entendi que suas atividades, a influência e a reputação eram maiores do que de outros imigrantes inseridos no contexto.

Por fim, considerando a exposição dos momentos importantes para a construção de um campo de atuação na temática migratória e também a participação de diversos atores da sociedade, é possível perceber um espaço dinâmico e que busca soluções para as populações de interesse das mais diversas formas. As consequências geradas pela pandemia ainda estão sendo sentidas por todos, mas é possível perceber que a adaptação a um novo estilo de vida tem permitido aos atores envolvidos a continuidade de seus trabalhos de auxílio, orientação e amparo aos grupos imigrantes, desde as OSCs até às iniciativas de políticas públicas instituídas pela Prefeitura de Florianópolis e pelo Governo do Estado de Santa Catarina.

4.2 Os atores e a caracterização do processo da liderança comunitária no contexto migratório da Grande Florianópolis

Este tópico, que trata de responder aos demais objetivos da pesquisa traz, inicialmente, a caracterização dos atores pesquisados, suas histórias e práticas no contexto migratório estudado, bem como do processo de liderança comunitária evidenciado a partir das entrevistas com cada um dos líderes imigrantes. Para tanto, descrevo a trajetória dos sujeitos

entrevistados – identificados por nomes fictícios – organizando os seus relatos em uma narrativa que contempla categorias e subcategorias indicadas no modelo de Lamm *et al* (2017).

Após caracterizar o processo de liderança comunitária de forma individualizada – considerando os relatos individuais dos sujeitos – com base na categorização dos conceitos e elementos que estruturam o modelo, foi possível sistematizar uma análise conjunta das evidências que expressam o processo de liderança comunitária no contexto migratório da região da Grande Florianópolis atendendo, portanto, ao terceiro objetivo específico da pesquisa.

A seguir, apresento os relatos dos líderes imigrantes que participaram do estudo, indicando características do processo de liderança comunitária segundo a análise de suas trajetórias, práticas e percepções individuais. Ao final de cada relato, ilustro em quadros-síntese os achados empíricos, apresentando as evidências de liderança comunitária orientadoras do modelo teórico-analítico adotado.

4.2.1 Mateus

Mateus vive no município de Ipê, e atua na *Fraternité* como um líder imigrante. Ele tem 31 anos, está há 6 (seis) anos no Brasil e participa da organização há 1 (um) ano e 5 (cinco) meses. Nossa conversa aconteceu em um domingo à tarde, seu único dia de folga do emprego, e durou em torno de 1 hora e 30 minutos.

Para entendermos o processo de liderança comunitária, segundo Lamm *et al* (2017), alguns aspectos relacionados ao contexto no qual os líderes se inserem precisam ser observados, sobretudo aqueles que demandam por mudanças e que estimulam os atores a promovê-las. Neste sentido é preciso, inicialmente, entender as motivações e situações que estimularam os líderes imigrantes a se inserirem nas organizações em que atuam e nas quais se destacam como protagonistas do processo da liderança. Desta forma, começo este processo de análise investigando as evidências relacionadas à primeira categoria, que trata do Início e difusão de interesse.

A primeira subcategoria associada à categoria citada no parágrafo anterior é a **Mudança**, que busca apresentar as motivações do líder para participar do grupo de imigrantes, bem como os seus propósitos em relação a esse grupo. No caso do Mateus, o mesmo me relatou que quando chegou ao Brasil encontrou muitas pessoas de sua nacionalidade sem trabalho, principalmente mulheres. Na verdade, segundo o entrevistado,

elas estão sempre sem trabalho e, por esta razão, viu que seria importante formar um grupo de mulheres haitianas para fortalecer a causa e tentar encontrar uma forma de buscar emprego para elas. Com este propósito, procurou ajuda no CRAS de sua região, que informou já existir uma organização constituída por imigrantes e lhe indicou o contato do responsável. Mateus conversou com a pessoa indicada pelo CRAS e passou a integrar essa organização, a *Fraternité*. Ao inserir-se como membro de um grupo representativo dos imigrantes, Mateus fortaleceu sua visão de que a função do grupo é ajudar seus pares no que for necessário, como providenciar a documentação e a orientação sobre locais e instituições importantes para os imigrantes da região. Conforme seu relato: “*nós ajuda da melhor forma que nós puder*”.

Para o entrevistado, um ente (organização de imigrantes) que representa uma causa precisa estar atento ao seu papel e, no caso das lideranças, devem atuar como referência para orientar, apoiar e prestar informações confiáveis. Tais fatores, como a constatação e a tomada de consciência do problema do desemprego de mulheres imigrantes na região e a sua percepção sobre o papel de responsabilidade da liderança em tal contexto, foram os motivos para que Mateus iniciasse a sua empreitada de participação em defesa dos interesses de seus pares.

Segundo o modelo teórico-analítico de Lamm *et al.* (2017), outra subcategoria a ser considerada na categoria de **Início e difusão de interesse** é a relacionada às **Características do Líder** no processo de liderança. Os autores expõem que a liderança comunitária apresenta alguns traços e valores relacionados à figura do líder, os quais emergem ao observarmos o processo de legitimação da liderança. Em relação a isso, Mateus considera como sua principal qualidade de liderança a capacidade de organizar as atividades na *Fraternité*, como o cadastro dos imigrantes na organização, a listagem de pares que estão passando por dificuldades financeiras e o direcionamento de doações recebidas para quem precisa. Como a *Fraternité* atua nos âmbitos municipal e estadual, está presente em várias cidades de Santa Catarina, e o entrevistado julgou que era importante ter uma pessoa especificamente para o município onde mora. Para ele, em termos de competências e comportamento, um líder precisa ter iniciativa para buscar ajuda fora do grupo e trazer soluções para os problemas coletivos. Nessa situação, Mateus pontua que é essencial que o líder saiba falar o português, pois todos os contatos e relações fora do grupo de imigrantes são estabelecidas com brasileiros e como muitos imigrantes não falam nosso idioma, ele precisa incumbir-se de alguns contatos.

Quanto à **Comunicação com os seguidores**, que é outra subcategoria ainda deste primeiro momento de análise do modelo, Mateus mencionou haver um grupo de *WhatsApp* por meio do qual se comunica com as pessoas da comunidade. Como citado anteriormente,

ele relatou que tem um cadastro de pessoas que estão precisando de ajuda; assim, quando está em posse de alimentos, roupas ou outros recursos, entra em contato com elas para fazer a entrega. Costuma não anunciar doações para todos os membros do grupo, pois são muitas pessoas precisando de ajuda e ele não teria como ajudar a todos. Também faz contato somente após as doações estarem em mãos, pois acredita que se ele prometer algo e não cumprir, os membros da comunidade podem ter um conceito negativo dele.

Após o momento que compreende a manifestação de interesse é preciso avançar para a organização do processo de liderança e do estímulo à participação da comunidade, para uma ação planejada do grupo. Para tal análise, avança-se para a segunda categoria do modelo, chamada de **Organização dos Participantes**. A primeira subcategoria desta etapa é a relacionada ao **Planejamento e Organização**, cujo objetivo é averiguar a forma como o líder estrutura os processos da organização. Sobre este momento, Mateus contou que, com relação à cúpula de líderes do grupo no município de Ipê, houve uma eleição que resultou na escolha de nove líderes, na qual foram observadas competências como: fluência no português, boa capacidade de se comunicar, comportamento adequado, interesse na busca de informações e demonstração de iniciativa em participar e ajudar a comunidade. No entanto, por algum motivo ela foi invalidada de acordo com informações que ele recebeu de outro líder da *Fraternité*. Em razão disso, no momento a cúpula do município conta com apenas três pessoas, incluindo o próprio entrevistado. Mateus relatou que os membros anteriormente eleitos continuam se comunicando e ajudando a comunidade.

Quanto aos novos membros da *Fraternité*, ainda na etapa de estruturação dos processos da organização, Mateus disse que faz a inscrição dessas pessoas com uso dos nomes, locais onde moram e seus números de celular, pois é a partir desses dados que ele entra em contato quando possui alguma ajuda ou doação. Acrescentou ainda que, com relação às doações, costuma priorizar os imigrantes recém-chegados, pois acredita que quem já está na região há mais tempo já está empregado e tem melhores condições de se sustentar. Muitos conhecem o grupo por meio de amigos, por orientação do CRAS ou por meio das aulas de português que eram promovidas pela *Fraternité* todos os domingos. No entanto, relatou que é necessário ser sempre efetivo, pois considera que as pessoas desistem facilmente de participar: um atraso no início das aulas de português pela sala não ter sido aberta no horário correto, por exemplo, já pode ser uma razão para alguns alunos não voltarem mais. As aulas realizadas antes do período da pandemia eram um importante evento no qual os imigrantes podiam conhecer uns aos outros e ainda tomar conhecimento da existência e do trabalho da *Fraternité*.

Quanto a seguinte subcategoria, chamada de **Relacionamentos**, na qual se considera o contato com organizações externas, Mateus relatou que tentou por uma vez enviar e-mails para mercados em busca de ajuda, porém não obteve respostas. Por fim, me disse que esse tipo de responsabilidade costuma ser assumida por um dos líderes do âmbito estadual que faz parte da organização há mais tempo do que o entrevistado. Mesmo que tenha opinião divergente, disse que concorda com o que esse outro líder orienta, uma vez que, além de ser mais antigo, teve presença maior nos processos de criação e organização da *Fraternité*.

De acordo com o modelo teórico-analítico adotado como base da análise, durante a Organização dos Participantes há uma subcategoria que investiga a **Resolução de dificuldades** na comunidade. O entrevistado me contou que quando aconteciam as reuniões dos líderes do município de Ipê junto a outros membros da comunidade sempre eram trazidos para a pauta de conversa os problemas que haviam sido reportados a algum deles, seja a falta de emprego, de alimento, etc. Mas Mateus também esclareceu que só pode agir se o imigrante buscar ajuda. Se agir por conta própria não há como ajudar, pois o entrevistado não terá ciência da situação. Questionei ainda sobre como eles estavam se organizando para auxiliar na proteção e saúde dos imigrantes e ele me informou que pensou em fornecer materiais como máscaras e álcool gel, mas percebeu que a comunidade já estava providenciando esses itens por conta própria.

Seguindo as categorias apresentadas por Lamm *et al.* (2017) no modelo teórico-analítico da liderança comunitária, há o momento no qual os líderes buscam fazer a **Definição dos Objetivos e Formulação de Estratégia**, como forma de criar uma direção para suas ações e da própria comunidade. O entrevistado me esclareceu que os líderes não costumam escrever os objetivos ou submeter a algum tipo de sistematização ou consenso. Ele resume o objetivo do líder como “*sempre buscar ajuda, conseguindo ou não*”. Sendo assim, é possível perceber que o Mateus, enquanto líder, dispõe de vontade de ajudar aos outros imigrantes da comunidade, mas sem planos previamente traçados.

Uma das características mais importantes da liderança comunitária é o relacionamento que o líder estabelece com a comunidade que representa. Essa interação é uma das bases para sua legitimação enquanto líder. No entanto, o entrevistado me relatou um trabalho solitário. Contou que considera um dos líderes que havia sido eleito em votação como seu amigo, mas que em geral outros imigrantes entram em contato com ele somente em razão de solicitações de ajuda. Ele também acrescentou que depois que faz uma doação a alguém é comum que haja contato com ele uma segunda vez, já que os imigrantes passam então a conhecer quem é o líder da cidade de Ipê. Sendo assim, Mateus é uma referência como líder no sentido prático

da ação em prol da comunidade, mas não há um grande desenvolvimento de laços afetivos. Uma das razões pela qual acredito que isto ocorre é o fato de que o entrevistado trabalha em horário comercial, de segunda à sábado, o que impede que ele tenha uma vida social mais próxima da comunidade, além das restrições da pandemia terem interrompido as reuniões e as aulas de português aos domingos. Essa rotina de trabalho é, de fato, tão restritiva, que me informou que há atividades importantes que ele não consegue participar, até mesmo para receber doações, e então nesses casos ele costuma pedir para que outras pessoas possam ir em seu lugar.

Já na quarta categoria, chamada de **Relacionamentos**, encontra-se a subcategoria do modelo teórico-analítico que aborda o suporte dado pelo líder à comunidade com relação a treinamentos e outras orientações, qual seja, **Suporte e Ativação**. Quanto a ela, Mateus me relatou a importância da realização das aulas de português para a comunidade. Ele tem alguns planos para o futuro, como a possibilidade de emitir um certificado para os imigrantes que participassem e concluíssem o curso, pois acredita que ficariam mais motivados a participar das aulas e, posteriormente, também poderiam apresentar o documento enquanto estivessem na busca de emprego, uma vez que comprovaria um período de estudo da língua portuguesa. Ele possui outras ideias como criar cursos de costura, jardinagem e desenvolver atividades sociais para a comunidade, como times de futebol, mas em razão da pandemia os planos estão aguardando um momento mais propício e seguro.

Já na categoria final de **Implementação de Estratégias e Planos**, Lamm *et al.* (2017) destacam por meio da subcategoria **Consenso Final** sobre importância que há na busca do líder pelo consenso da comunidade antes de agir, como forma de gerar confiança nos participantes. Mateus relatou que embora comunique aos líderes alguns problemas da comunidade ou alguma ideia que teve para o grupo, não costuma ficar esperando uma resposta dos outros para agir. Às vezes há demora na resposta ou as pessoas alegam que não têm tempo ou têm outras situações para resolver; diante disso Mateus “corre atrás” por conta própria.

Quanto às ofertas de emprego, me informou que monitora vagas em grupos do Facebook e que diante de alguma oportunidade divulga para a comunidade no grupo do *WhatsApp*. Perguntei se ele ajudava financeiramente outros imigrantes, mas me disse que não tem condições financeiras para isso, então faz contato com amigos brasileiros que tenham condições de lhe fazer algum repasse para ajudar o grupo, conforme descrito no seguinte relato: “nunca tirei do bolso porque meu bolso não tenho para todos. Como as pessoas me

ajudar, eu sempre falo com elas. Quando eu precisa eu sempre manda recado. [...] quando eu vou pedir doação eu saio do haitiano e vou para o brasileiro”.

Com a intenção de organizar os dados obtidos neste relato, no Quadro 4 estão sintetizadas as informações reveladas por Mateus e categorizadas segundo o modelo de liderança comunitária de Lamm *et al.* (2017). Vale ressaltar que nem todas as categorias e subcategorias foram evidenciadas no relato do entrevistado, podendo se articular a outros elementos que expressam as características da liderança comunitária para os autores do modelo de análise assumido nesta pesquisa.

Quadro 4 - Síntese da entrevista de Mateus

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Início e difusão de interesse: momento inicial da aproximação a um assunto/tema/causa; os líderes comunitários emergem a partir do interesse sobre o mesmo. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>Mudança</p>	<p>Motivos e situações que estimularam a criação/participação na associação de imigrantes na qual os entrevistados atuam como [um dos] líder. Propósitos/objetivos do/s líder em relação à associação (comunidade de imigrantes).</p>	<p>Desemprego das mulheres haitianas em sua comunidade; Percepção sobre o papel da liderança; Grupo ajuda seus pares;</p>
	<p>Características do líder</p>	<p>Características que indicam a legitimidade da representação do líder dentro da comunidade/associação. Percepções dos entrevistados sobre características que o líder da associação deve apresentar; competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias à atuação como líder da associação.</p>	<p>Capacidade de organizar as informações e atividades da <i>Fraternité</i>; Iniciativa para buscar ajuda externa; Boa comunicação em português;</p>
	<p>Identificação do tema/proposito do líder com a “causa”</p>	<p>Atuação/promoção, pelos líderes, de algum tipo de mudança na própria associação, assim como na comunidade a qual ela atende, visando atingir os propósitos da mesma.</p>	<p>Organização de doações; Doações a imigrantes cadastrados em situação de vulnerabilidade.</p>

Continua...

Cont. Quadro. 4

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>(Continuação) Início e difusão de interesse</p>	<p>Comunicação</p>	<p>Meios e estratégias usadas pelo líder para se comunicar com a comunidade da associação e com o seu entorno.</p>	<p>Uso do <i>WhatsApp</i> para comunicação com líderes e a comunidade; Informa oportunidades de emprego pelo <i>WhatsApp</i>;</p>
	<p>Planejamento e organização</p>	<p>Forma pela qual o líder planeja e organiza a estrutura e os processos da associação.</p>	<p>Diretoria do município escolhida por meio de eleição; Antes da pandemia existiam reuniões do grupo todos os domingos; <i>WhatsApp</i> somente após as doações estarem disponíveis; Cadastramento dos imigrantes que contactam a organização;</p>
	<p>Relacionamentos</p>	<p>Formas utilizadas pelo líder para construir coalizões entre os membros e organizações.</p>	<p>Aulas de português eram espaços de socialização; Contato com organizações externas efetuadas por outro líder; Contato com brasileiros para ajuda;</p>
<p>Organização dos participantes: momento da liderança promover o envolvimento e a participação da comunidade em torno do interesse/causa, após haver nível suficiente de consciência.</p>	<p>Facilitação</p>	<p>Mobilização de pessoas e recursos em prol da comunidade.</p>	<p>Antes da pandemia, os problemas da comunidade eram discutidos nas reuniões aos domingos;</p>

Continua...

Cont. Quadro. 4

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Definição dos objetivos e formulação de estratégia: depois do envolvimento, é preciso tomar decisões e o propósito precisa ser partilhado e adaptado de acordo com a interação com a comunidade.</p>	<p>Definição de estratégias</p>	<p>Modo como ocorre o processo decisório e o estabelecimento dos objetivos.</p>	<p>Não há processo nem formalização: o objetivo é sempre continuar buscando ajuda para a comunidade;</p>
	<p>Interação e Inspiração</p>	<p>Forma como o líder estabelece os vínculos com os membros da comunidade, compartilhando sentimentos, confiança e despertando o sentido de pertencimento à associação.</p>	<p>Falta de desenvolvimento de laços afetivos na comunidade Usualmente é procurado apenas para pedidos de ajuda;</p>
	<p>Suporte e ativação</p>	<p>Suporte do líder aos membros da associação, por meio de orientações e treinamentos.</p>	<p>Antes da pandemia havia o oferecimento de aulas de português; Ideais de realizar cursos e atividades, mas que aguardam o fim da pandemia;</p>
<p>Recrutamento: é a fase da mobilização de recursos e capacidades para encaminhar o processo e a busca dos propósitos já definidos.</p>	<p>Empoderamento</p>	<p>Compartilhamento de responsabilidades e reconhecimento da capacidade da comunidade.</p>	<p>Doações do programa Mesa Brasil com a entrevistada Maria;</p>

Continua...

Cont. Quadro. 4

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Implementação de estratégias e planos: é a fase final das ações da comunidade, quando os recursos são aplicados principalmente de acordo com as estratégias e planos.</p>	<p>Consenso final</p>	<p>Atitude do líder na busca de consenso junto à diretoria e/ou à comunidade, previamente à implementação de um plano em ação; ou se atua sozinho em tal contexto.</p>	<p>Procurava conversar, mas atualmente não aguarda respostas por muito tempo e age sozinho.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do relato da entrevista (2020).

4.2.2 Marcos

A entrevista com Marcos foi realizada durante a semana, à noite, no período após sua jornada de trabalho. Marcos foi o primeiro líder a abordar suas experiências anteriores como motivos de assumir tal papel atualmente. A categoria de Início e difusão de interesse é inaugurada pela subcategoria chamada de Mudança, que trata justamente das razões pelas quais o líder assume esse papel que, no caso de Marcos estão atreladas à sua própria história de vida. Ele me contou que antes de vir ao Brasil já atuava com trabalhos comunitários no Haiti. Lá ele atuou como socorrista em acidentes e também como bombeiro voluntário, ativo em casos de desastres naturais como ciclones, por exemplo. Quando lhe fiz as perguntas sobre as razões de buscar a liderança, ele disse: “*Quando eu está no Haiti, eu participar muito na atividade comunitária. [...] Eu já ajudo muitas pessoas e eu já (era) um líder*”. Quando chegou ao Brasil, foi convidado por outro líder a participar da *Fraternité*. Aqui observei a relevância das experiências do sujeito como fatores que influenciam em seu interesse, identificação e desejo de participar de um processo de liderança comunitária.

Com relação a segunda subcategoria, que são as Características do Líder que o ajudam no papel que executa na organização, Marcos considera que sua tranquilidade e seu temperamento calmo sejam muito importantes, conforme seu relato: “*tranquilo, tá sempre tudo certo*”. Sobre sua concepção referente às características que um líder deve ter, de modo geral, ele acredita que para cumprir este papel uma pessoa deve ser: responsável, não falar mentiras, falar sobre coisas boas e ser um exemplo para os outros na comunidade. Assim como foi observado com o primeiro entrevistado, o líder imigrante comunitário acredita que um líder deva ser uma pessoa idônea para a comunidade a qual busca ajudar e representar.

Similarmente ao que me disse o primeiro entrevistado, a tecnologia auxilia na Comunicação das comunidades migrantes. Marcos me contou que é administrador de um grupo de *WhatsApp* composto por líderes e membros da comunidade, e que nele é responsável por divulgar informações que sejam necessárias e relevantes. Acrescentou que muitos imigrantes lhe pedem ajuda por meio do referido aplicativo de mensagens.

Contudo, ficou evidente nas declarações do Marcos que a *Fraternité* tem encontrado alguns problemas nos últimos meses em razão da pandemia. Em sua visão, com a necessidade de ficar em casa o grupo não tem realizado muitas ações e nem gerado muitos resultados. Isto também é agravado pelo problema de comunicação que ele observa entre os líderes, pois relatou na entrevista que estava sem contato com os demais naquele momento.

Já na categoria da Organização dos Participantes, e especificamente sobre a subcategoria de Planejamento e Organização, antes da pandemia a *Fraternité* considerava algumas regras de participação para os líderes. Marcos contou que havia um limite de três faltas nas reuniões que ocorriam todas as semanas. Se alguém ultrapassasse esta marca estaria fora do grupo de líderes. Ele não citou a invalidação da eleição dos líderes conforme relato do Mateus, o que me sugeriu, de fato, algum problema de comunicação.

Com relação à subcategoria de Facilitação, que trata da mobilização em prol da comunidade, percebi que o relacionamento de Marcos com a igreja, além de porto seguro religioso, também o ajuda a conseguir doações e a direcionar cestas básicas para aqueles que não trabalham. Contou que quando sabe que algum imigrante e sua família não estão empregados, deduz que podem estar passando por dificuldades e, por isso, lhes dá preferência no direcionamento de alimentos. Neste relato é possível perceber que o líder pode agir de acordo com seu próprio conhecimento acerca da realidade da vida das pessoas de sua comunidade.

Na entrevista de Marcos não consegui aprofundar muitas questões do roteiro, tanto por problemas no entendimento da comunicação em português como o fato de o líder apontar problemas de comunicação no grupo e não estar ciente das ações da *Fraternité*, principalmente após o início da pandemia.

Quadro 5 - Síntese da entrevista de Marcos

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Início e difusão de interesse: momento inicial da aproximação a um assunto/tema/causa; os líderes comunitários emergem a partir do interesse sobre o mesmo. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>Mudança</p>	<p>Motivos e situações que estimularam a criação/participação na associação de imigrantes na qual os entrevistados atuam como [um dos] líder. Propósitos/objetivos do/s líder em relação à associação (comunidade de imigrantes).</p>	<p>Experiências com trabalhos comunitários e como líder no Haiti; Convide de outro líder da organização;</p>
	<p>Características do líder</p>	<p>Características que indicam a legitimidade da representação do líder dentro da comunidade/associação. Percepções dos entrevistados sobre características que o líder da associação deve apresentar; competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias à atuação como líder da associação.</p>	<p>Tranquilo e calmo; Um líder precisa ser: responsável, não falar mentiras, falar sobre coisas boas e ser um exemplo;</p>
	<p>Comunicação</p>	<p>Meios e estratégias usadas pelo líder para se comunicar com a comunidade da associação e com o seu entorno.</p>	<p>Conversas em grupo ou por mensagem privada pelo <i>Whats App</i>; Atualmente, falta de comunicação entre os líderes;</p>
<p>Identificação do tema/propósito do líder com a “causa”</p>	<p>Atuação/promoção, pelos líderes, de algum tipo de mudança na própria associação, assim como na comunidade a qual ela atende, visando atingir os propósitos da mesma.</p>	<p>Doações de recursos materiais para melhoria da qualidade de vida;</p>	

Continua...

Cont. Quadro 5.

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
Organização dos participantes: momento da liderança promover o envolvimento e a participação da comunidade em torno do interesse/causa, após haver nível suficiente de consciência.	Planejamento e organização	Forma pela qual o líder planeja e organiza a estrutura e os processos da associação.	Nas reuniões presenciais havia o limite de três faltas;
	Facilitação	Mobilização de pessoas e recursos em prol da comunidade.	Doações feitas pela igreja a qual frequenta;

Fonte: Elaborado pela autora a partir do relato da entrevistada (2020).

4.2.3 Lucas

A entrevista com Lucas ocorreu em um domingo, que é o único dia de dispensa de seu emprego, no período da tarde. Ele tem 32 anos e está há 6 (seis) anos e 6 (seis) meses no Brasil. Ele faz parte da *Fraternité* há 1 (um) ano e é líder do bairro Orquídea, no município de Jasmin. Disse que conseguiu esta posição por meio do contato com um líder mais antigo da organização.

Assim como relatado por Marcos, a categoria de Início e Difusão de Interesse e mais especificamente a subcategoria de Mudança são respondidas por sua motivação para ser líder estar atrelada às suas experiências de liderança em seu país de origem, além do desejo de ajudar as pessoas, sejam eles imigrantes ou nativos. No Haiti ele passou pelo processo de liderança de um grupo de aproximadamente 50 pessoas. Lucas acredita que sua missão pessoal e a missão da *Fraternité* estão atreladas à ajuda que podem dar às pessoas, seja ela relacionada às doações de cestas básicas ou outros recursos materiais, bem como em momentos de aconselhamento e de escuta da comunidade. Sobre sua atitude, me relatou que “*eu não tem limites porque para ajudar não tem limites. Se tem pessoa em outro lugar que não tem líderes, se eu tenho como ajudar, nós ajuda*”. Ele considera que o trabalho da *Fraternité* é tão importante quanto o trabalho de recepção e cuidados que recebeu na cidade de Rio Branco, no Acre, quando chegou ao Brasil.

O objetivo do Lucas para o período pós-pandemia é organizar a comunidade e estabelecer reuniões no bairro onde mora. Como ele faz parte da *Fraternité* há pouco tempo, e logo após sua inclusão começaram as restrições em razão da pandemia do Coronavírus, ainda está aguardando um momento mais seguro para efetivar esses encontros. Devido a isso, Lucas tem a sensação de que não tem contribuído muito com a comunidade nem com a *Fraternité*, até mesmo em relação à comunicação com os imigrantes, que ficou restrita às mensagens pelo *WhatsApp*.

Apesar da dificuldade de promover mudanças efetivas em sua comunidade, Lucas reconhece suas características como líder e também as competências e comportamentos que ele considera que uma pessoa em posição de liderança deva ter, momento que é tratado pela subcategoria de Características do Líder. O entrevistado me disse que está sempre disponível e disposto a ajudar – atitudes que considera indispensáveis para um líder. Relatou que muitas vezes tem dificuldades em fornecer alguma ajuda financeira, mas que se dispõe a conversar, aconselhar, a auxiliar com algum documento; em suma, que ele consiga fazer a diferença de alguma forma. Acredita que o líder deve ser bem informado para que no momento em que for

consultado seja capaz de responder com orientações corretas, pois o imigrante vê o líder da comunidade como alguém de referência e de sua confiança. Um bom domínio da língua portuguesa foi trazido à tona na entrevista, pois muitos imigrantes dão andamento às suas vidas em nosso país e acabam passando por algumas dificuldades por ainda não falarem o português com maior fluência. Dessa forma, o líder comunitário que fala português consegue traduzir aos demais imigrantes as informações que lhes são necessárias e pode, inclusive, acompanhá-lo em alguma situação na qual a comunicação com brasileiros seja requerida. Neste relato, também é possível perceber evidências da categoria de Recrutamento, como a subcategoria de Interação e Inspiração, uma vez que Lucas se mostrou disponível para conversar e aconselhar outros participantes do grupo.

Dada à situação relatada, a Comunicação se torna então um recurso que une imigrantes e líderes comunitários, assim como permite o intercâmbio entre o país de chegada e a comunidade migrante. Os líderes das entrevistas anteriores relataram sobre a importância do uso da tecnologia, mais especificamente do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, como meio de comunicação entre os membros da comunidade. Lucas contou que é sua a responsabilidade de criar um grupo neste aplicativo com os imigrantes do bairro. Ele ainda não o fez mas tem planos de concluir esta ação com a melhoria da situação de saúde pública. A comunicação, então, acaba ocorrendo em grande parte na igreja que frequenta, localizada em seu bairro, e da qual muitos imigrantes também participam. Ele relatou que é o principal local de reunião da comunidade.

A recepção de novos membros na comunidade é valorosa para que os imigrantes se sintam acolhidos e saibam da existência de uma organização que pode lhes ajudar. Dessa forma, Lucas considera que a existência da *Fraternité* seja de suma importância para os imigrantes, uma vez que ela figura como uma referência para a vida no Brasil. O recomeço pode apresentar vulnerabilidades, como a incompreensão da língua, das leis que vigoram no país e a dificuldade de conseguir um emprego. Percebi neste relato que uma organização como a *Fraternité* – voltada especificamente para as necessidades dos imigrantes - passa a ser uma referência por ser constituída de líderes com maior domínio da língua portuguesa e com o conhecimento de uma série de processos que precisam ser operados na chegada em nosso país, como a emissão de um CPF ou carteira de trabalho, por exemplo. O *know-how* acaba atrelado à organização, mas quem o pratica, de fato, são os líderes comunitários que a compõem.

Já na categoria de Organização dos Participantes, com relação à subcategoria de Planejamento e Organização, Lucas me informou que não há em seu bairro um grupo de

líderes imigrantes oficialmente constituído com uma diretoria, conforme relatado pelo entrevistado Mateus, para lhe ajudar com as necessidades da comunidade. No entanto, ele possui laços com pessoas que considera de sua confiança e lhes pede ajuda quando há algum assunto da comunidade que precisa de atenção no período em que está ausente devido à sua jornada de trabalho. Exemplo disso é quando ocorre o recebimento de algumas doações ou pela necessidade de acompanhamento de imigrantes em alguma instituição na região da Grande Florianópolis. Como sua posição enquanto líder comunitário atribuída pela *Fraternité* é recente, Lucas relatou que ainda é necessário uma série de recursos e processos para melhor organizar as ações na comunidade. É possível perceber, então, que o planejamento e a organização da *Fraternité* no bairro onde mora o entrevistado, de acordo com o modelo teórico-analítico de Lamm *et al.* (2017), ainda é incipiente e pouco estruturado. Não obstante, o líder busca ajudar os imigrantes do seu bairro da forma como lhe é possível no momento. Neste relato, também é possível ver evidências da categoria de Recrutamento, pelas subcategorias de Empoderamento e Coordenação, uma vez que Lucas compartilha suas responsabilidades com outros membros caso não esteja disponível para agir, confiando neles como seus representantes.

Uma característica relevante sobre suas ações é o relato de que sua ajuda não se restringe à comunidade imigrante: Lucas também compartilha doações com brasileiros, pois acredita que “somos todos um só” e ainda acrescentou posteriormente que “*eu recebo duas doações da associação, essas duas ações que eu recebo, eu não participa só dos imigrantes, eu ajudar as pessoas que tem necessidade no bairro [...] eu ajudo eles também, porque nós somos um só*”. Interessante notar que, pelo relato apresentado, o imigrante não vê os moradores brasileiros do seu bairro como pessoas externas à sua comunidade, mas como integrantes que ele busca ajudar quando possível, mesmo que não estejam vinculados à *Fraternité*.

Já os Relacionamentos com o entorno da comunidade permite a troca de informações e recursos junto à sociedade. Lucas, no entanto, ainda não estabeleceu contatos com outras organizações em busca de cooperação e ajuda; assim, procura agir com os laços que tem, como quando articula-se com seus contatos brasileiros com o objetivo de obter doações de recursos materiais ou propostas de emprego para aqueles imigrantes que buscam trabalho. Aqui são apresentadas também evidências da categoria de Organização dos Participantes, e mais especificamente a subcategoria de Facilitação, pois o relato demonstra que a interação com os laços que possui no país foi a forma encontrada de mobilizar recursos para auxiliar a comunidade.

O Quadro 6 traz as informações trazidas pelo entrevistado, já categorizadas de acordo com o modelo-base. Como Lucas não teve muito contato com o restante da *Fraternité* antes do início das restrições da pandemia, houve algumas subcategorias de análise as quais ele não pôde me dar respostas mais detalhadas.

Lucas trouxe uma curiosidade em relação ao que ele observa da cultura haitiana. Relatou que muitos acabam não pedindo ajuda. Se virem outras pessoas passando dificuldades agirão para ajudá-las, mas não costumam pedir para si próprios. Disse que só depois de algum tempo, quando descobrem que Lucas possui contatos com oportunidades e que pode ajudá-los é que talvez entrem em contato.

Quadro 6 - Síntese da entrevista de Lucas

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Início e difusão de interesse: momento inicial da aproximação a um assunto/tema/causa; os líderes comunitários emergem a partir do interesse sobre o mesmo. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>Mudança</p>	<p>Motivos e situações que estimularam a criação/participação na associação de imigrantes na qual os entrevistados atuam como [um dos] líder. Propósitos/objetivos do/s líder em relação à associação (comunidade de imigrantes).</p>	<p>Experiências anteriores como líder no Haiti; Missão pessoal de ajudar outras pessoas;</p>
	<p>Características do líder</p>	<p>Características que indicam a legitimidade da representação do líder dentro da comunidade/associação. Percepções dos entrevistados sobre características que o líder da associação deve apresentar; competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias à atuação como líder da associação.</p>	<p>Disponível e disposto. Busca ajudar de alguma forma (materiais, conselhos e conversas); Líder deve ser informado e fornecer orientações aos imigrantes Bom domínio do português;</p>
	<p>Identificação do tema/propósito do líder com a “causa”</p>	<p>Atuação/promoção, pelos líderes, de algum tipo de mudança na própria associação, assim como na comunidade a qual ela atende, visando atingir os propósitos da mesma.</p>	<p>Busca de doações de recursos materiais e emprego; Escuta e aconselhamento da comunidade; Sente que por causa da pandemia não tem contribuído muito;</p>
	<p>Comunicação</p>	<p>Meios e estratégias usadas pelo líder para se comunicar com a comunidade da associação e com o seu entorno.</p>	<p>Feita nos encontros da igreja que Lucas e outros da comunidade participam; Uso do <i>Whats App</i>;</p>

Continua...

Cont. Quadro 6.

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Organização dos participantes: momento da liderança promover o envolvimento e a participação da comunidade em torno do interesse/causa, após haver nível suficiente de consciência.</p>	<p>Planejamento e organização</p>	<p>Forma pela qual o líder planeja e organiza a estrutura e os processos da associação.</p>	<p>Não há diretoria oficialmente; Lucas possui laços de confiança que lhe ajudam;</p>
	<p>Relacionamentos</p>	<p>Formas utilizadas pelo líder para construir coalizões entre os membros e organizações.</p>	<p>Laços com pessoas de sua confiança na comunidade;</p>
	<p>Facilitação</p>	<p>Mobilização de pessoas e recursos em prol da comunidade.</p>	<p>Contato com amigos brasileiros na busca por doações e emprego;</p>
	<p>Interação e inspiração</p>	<p>Forma como o líder estabelece os vínculos com os membros da comunidade, compartilhando sentimentos, confiança e despertando o sentido de pertencimento à associação.</p>	<p>Lucas escuta, conversa e aconselha;</p>
<p>Recrutamento: é a fase da mobilização de recursos e capacidades para encaminhar o processo e a busca dos propósitos já definidos</p>	<p>Suporte e ativação</p>	<p>Suporte do líder aos membros da associação, por meio de orientações e treinamentos.</p>	<p>Oferece conselhos quando procurado; Manifestou o interesse em iniciar aulas de português para a comunidade;</p>
	<p>Empoderamento</p>	<p>Compartilhamento de responsabilidades e reconhecimento da capacidade da comunidade.</p>	<p>Com pessoas de confiança, para participar de ações quando ele está ausente, trabalhando;</p>
	<p>Coordenação</p>	<p>Tolerância à liberdade dos membros no grupo; uso de sua representação como forma de mobilizar pessoas e recursos na sociedade.</p>	<p>Confiança na comunidade para representá-lo em sua ausência;</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do relato da entrevista (2020).

4.2.4 João

Diferentemente dos períodos nos quais ocorreram as outras entrevistas, João conversou comigo em uma sexta-feira à tarde, pelo período de aproximadamente uma hora.

Antes da região da Grande Florianópolis se tornar seu novo lar, João morou algum tempo na cidade de Cuiabá/MT, onde fez parte de uma associação. Quando se mudou para a Grande Florianópolis, em janeiro de 2017, com o objetivo de estudar, percebeu a ausência desse tipo de organização na região e o isolamento entre os imigrantes. Foi assim que surgiu a ideia e a motivação de criar a *Fraternité*. Com base na subcategoria de Mudança, apresentada por Lamm *et al.* (2017), o interesse pela causa surgiu, então, com o objetivo de operar mudanças no cenário imigrante da região, sobretudo referente às ações dos próprios imigrantes. Assim como outros entrevistados, João já havia participado e inclusive criado uma organização no Haiti nos 6 meses anteriores à sua vinda ao Brasil. Isso demonstra que ele já contava com uma experiência sobre como ser um líder comunitário. Apesar de sua ausência, me informou que a organização está seguindo bem em seu país de origem.

De acordo com o entrevistado, a *Fraternité* tem o objetivo de promover a cidadania, a integração dos imigrantes na sociedade e o auxílio no alcance de seus direitos. Como exemplo, citou situações nas quais empresários deixam de pagar direitos trabalhistas devidos aos imigrantes ou são atendidos com discriminação em alguns estabelecimentos. A proposta da *Fraternité* é justamente auxiliar os imigrantes para que eles tenham conhecimento e acesso aos seus direitos. Ela surgiu em janeiro de 2017 e foi regularizada em junho do mesmo ano, sendo portadora de um CNPJ em atividade. Por atuar em âmbito estadual, o entrevistado é o líder geral de Santa Catarina. João cita que a *Fraternité* é uma referência para a população imigrante, justamente por sua origem ser dos próprios imigrantes, conforme relato: “*antes os imigrantes não tinham uma referência, hoje em dia nós podemos dizer – nós somos dos imigrantes e para os imigrantes*”. Assim, de acordo com a base conceitual da subcategoria de Mudança, é possível perceber suas motivações para agir, além da evidência da subcategoria de Identificação do tema/propósito do líder com a “causa”, uma vez que a criação da organização em si já é um fator de transformação no contexto migratório. Sendo assim, estas são as primeiras associações com a categoria de Início e Difusão de Interesse que podem ser feita com relação aos relatos do entrevistado.

Pela ampliação do trabalho realizado pela organização, João passou do papel de um líder comunitário em um bairro ou cidade específica para uma posição de liderança no âmbito estadual. Apesar desta posição diferenciada ele é considerado um líder comunitário nos

grupos em que possui mais contato, especialmente no município de Ipê, onde morava até o segundo semestre de 2019. Tendo em vista que membros das comunidades que o conhecem entram em contato para solicitar sua ajuda e da *Fraternité*, é possível perceber que os relacionamentos por ele desenvolvidos, seja com a sociedade, com outros líderes comunitários e membros das comunidades, o legitimaram como líder, visto ser uma referência na organização. Aliás, todos os líderes anteriormente entrevistados começaram a participar da organização através dele.

A partir do relato das características que ele considera que o fazem ser um líder, que neste caso são evidências atreladas à subcategoria de Características do Líder, é possível perceber um aumento na complexidade das informações sobre as quais detém maior conhecimento, como a temática da migração e de políticas públicas. Outros pontos que ele identificou é o seu próprio jeito de fazer as atividades na organização e sua intenção quando está envolvido em algum trabalho. Disse que sempre possuiu essa força de vontade de continuar e é uma das razões pela qual a *Fraternité* ainda existe. Relatou que existem momentos de dificuldade, mas os participantes conseguem continuar com a “mente firme” e se organizam para pagar uma taxa, todos os anos, para manter o CNPJ da organização ativo. Acredita que ele busca sempre trazer a ideia da associação em suas interações.

Com relação às habilidades que ele acredita que um líder de forma geral deve ter, está o domínio avançado da língua do país e também dos imigrantes com quem convive, no caso dele: português, francês e crioulo. Além do conhecimento da língua, o líder também deve saber se comunicar muito bem. João acredita que a pessoa precisa saber liderar, delegar e conversar com os outros, para que possa resolver problemas.

Outro aspecto contado por ele para ser um bom líder comunitário é a necessidade de ter humildade e vontade de participar da liderança. Para isso ele me esclareceu que o líder precisa também chamar outros imigrantes para participar da organização, pois trazer as pessoas para a *Fraternité* e conhecer as comunidades com outros imigrantes é papel do líder. Considera, ainda, que o líder precisa ser uma pessoa ativa, disposta a falar, prestar atenção nas atividades da organização e estar atento às eventuais diretrizes municipais e estaduais.

A Comunicação é um dos principais elos entre os membros da comunidade e a *Fraternité*. João me informou que geralmente a comunicação com os associados é feita diretamente pelos líderes das cidades das filiais. No entanto, os líderes destas filiais também precisam retornar informações a ele, que atua no âmbito estadual, para que tenha ciência de como elas estão e o que nelas ocorre. Novamente, os grupos do aplicativo de mensagens *WhatsApp* e a tecnologia, de forma geral, têm auxiliado na comunicação, especialmente para

fora da região da Grande Florianópolis. João também considera ser mais fácil passar as informações por esse meio: ele possui um grupo de WhatsApp com os outros líderes comunitários por meio do qual consegue se comunicar e intermediar as informações para as comunidades. Quando precisa divulgar uma notícia para todos, segundo ele, apenas posta no grupo dos líderes e, em 10 minutos, todos os municípios onde há filiais da Associação receberão as informações. Neste referido grupo de líderes são passados avisos sobre doações e formas de distribuição, documentos da *Fraternité*, o plano estadual da organização, captação de recursos, etc.

Na análise da categoria de Organização dos participantes, foi considerada a subcategoria de Relacionamentos, que diz respeito ao relacionamento interno da comunidade, mas também da organização com instituições externas. O entrevistado me relatou que um dos trabalhos da organização é, justamente, fazer a interação entre essas filiais com entidades públicas e privadas. Assim, o líder comunitário deve buscar ser um facilitador, um intermediário, como já citado em entrevistas anteriores. Uma das parcerias firmadas é a doação de alimentos por meio do Mesa Brasil, programa do SENAC, que já permitiu a doação para pessoas em situação de vulnerabilidade em alguns municípios da Grande Florianópolis. A nível estadual, João e a secretária geral fazem os contatos externos. João faz a comunicação inicial, apresentando a *Fraternité*, o propósito e o seu trabalho, e a secretária continua o relacionamento externo por meio de e-mail e telefone.

Com relação à subcategoria de Planejamento e Organização e as diretrizes para poder ser um líder comunitário, João me explicou que para um imigrante ser um líder é necessário contatar os líderes do grupo central - ou matriz - que administram a *Fraternité*, a nível estadual. Assim, o grupo analisa e faz uma votação, baseada em algumas informações, para confirmar se o candidato à uma posição de liderança tem a visão do grupo. João relatou que tanto no nível municipal como no estadual existem secretários, presidentes, conselheiros, etc. Ainda com relação à subcategoria de Planejamento e Organização, uma das regras é que o imigrante busque contatar o líder do município onde mora para se associar.

Quanto à subcategoria de Facilitação, atrelada à subcategoria de Organização dos Participantes, o entrevistado informou que a ação para mitigar os problemas que surgem na comunidade dependem do âmbito em que ocorrem. Quando se trata de uma situação em nível estadual, o grupo central se mobiliza para resolver. Já quando ocorre em nível municipal, o líder comunitário primeiramente tenta resolver e, se não encontra a solução, informa o grupo central sobre o que está acontecendo em sua comunidade para que possa receber ajuda. O líder também pode ajudar os associados quando orienta a procurar o profissional adequado

para o seu problema. Um exemplo relatado foi a situação de uma imigrante que não tinha onde morar. O líder de Azaléia se reportou a João, que acabou mobilizando pessoas de outras cidades (nas quais ele ocupa a posição de conselheiro) e conseguiu um local para que ela pudesse habitar.

A subcategoria de Definição de Estratégias, do modelo de Lamm *et al.* (2017), diz respeito ao modo como ocorre o processo decisório e o estabelecimento de objetivos. Um dos objetivos citados por João é criar um CNPJ para cada filial, uma vez que atualmente o registro da *Fraternité* é o mesmo para todas as filiais do Estado. O entrevistado entende que esta providência formal facilitará às comunidades o recebimento de recursos financeiros. De acordo com João, os repasses direto das prefeituras para as filiais da *Fraternité* nos municípios depende deste registro. Ainda questionado em relação aos objetivos da organização, João respondeu que um deles é continuar ampliando o trabalho já feito, por exemplo, com a criação de filiais da Associação em outros municípios. Para isso, o entrevistado entende que precisa apoiar os líderes dos municípios e dos bairros, pois informou que muitos são novos nessa posição e ainda estão aprendendo como agir.

Ainda em relação à Definição de Estratégias, João destacou que cada filial pode ter seus próprios planos semestrais e anuais para executar. Contudo, neste relato é possível notar problemas de comunicação ou falta de articulação com outros líderes, uma vez que nos outros relatos de integrantes da *Fraternité*, nenhum deles citou a construção ou a existência desses tipos de planejamento.

Segundo o relato de João, atualmente sua maior interação é com os líderes das comunidades, pois entende que são os que conseguem mobilizar melhor os grupos por eles liderados. Tal informação está associada à categoria de Recrutamento, do modelo de Lamm *et al.* (2017), mais especificamente à subcategoria de Interação e Inspiração, que indica a necessidade do líder estabelecer vínculos com as comunidades e passar-lhes sentimento de confiança e de pertencimento. O entrevistado explicou que as interações entre os imigrantes acontecem em suas comunidades, na igreja ou em atividades fomentadas pelo líder imigrante local. Dessa forma, o líder municipal é o que possui maior contato com as pessoas da comunidade.

Seguindo o roteiro de entrevista, questionei se eram realizados eventos, como confraternizações, e João me respondeu que antes da pandemia eram realizados alguns encontros, como a comemoração da Bandeira do Haiti. Cabe ressaltar que eram realizadas reuniões presenciais tanto na central/matriz em Florianópolis como no município de Ipê, mas estão suspensas temporariamente.

Com a chegada da pandemia muitos imigrantes viram sua situação piorar. De acordo com o entrevistado há muitos desempregados e a *Fraternité* tem acompanhado de perto as dificuldades nas comunidades. O número de pedidos de ajuda de imigrantes tem crescido muito, e há casos nos quais os imigrantes e suas famílias têm dificuldades de se manter somente com o salário, que muitas vezes advém de apenas um membro da família. Algumas ações já realizadas foram a doação de 50 máscaras e álcool gel (posteriormente não foi mais necessário, pois as pessoas buscavam esses itens por conta própria), e a disponibilização de um espaço onde alguns imigrantes pudessem morar gratuitamente. Este relato foi por mim interpretado na perspectiva da subcategoria de Suporte e Ativação, da categoria de Recrutamento, conforme exposto no modelo de Lamm *et al.* (2017), no qual o líder comunitário auxilia a comunidade por meio de orientações e treinamentos. Além disso, expressou que com a chegada da pandemia houve muitas mudanças na organização. As reuniões estão sem datas pré-definidas e vão sendo convocadas extraordinariamente (por meio virtual), à medida que recebem demandas das pessoas.

Ainda na subcategoria de Suporte e Ativação a *Fraternité* busca promover cursos de português para imigrantes em regiões onde não existe este tipo de atividade. João entende que a língua é uma das principais barreiras na vida dos imigrantes, razão pela qual considera ser muito importante atuar nesta área. Existem algumas parcerias que ajudam na realização dos cursos, como a Faculdade Municipal de Palhoça. Segundo João, também conseguiram implementar as aulas em vários bairros da Grande Florianópolis. Para ele os líderes comunitários devem participar, organizar e coordenar para que as aulas possam acontecer.

João acredita que um líder precisa saber como liderar, delegar e conversar com os outros para que possa resolver eventuais problemas. Sua fala foi por mim entendida como uma intenção deste líder de empoderar os outros líderes comunitários e dividir com eles a responsabilidade de cuidar das comunidades imigrantes em Santa Catarina, cuidado este previsto pelo modelo de Lamm *et al.* (2017) por meio da subcategoria de Empoderamento. Para João o líder não precisa saber sobre tudo, mas é necessário que tenha uma ideologia por trás da organização na qual está trabalhando. Nesta última fala, revelou uma preocupação relacionada ao momento de Recrutamento, apresentado por Pigg (1999), e complementado pela subcategoria de coordenação, apresentada por Lamm *et al.* (2017), revelando que a sua representação e a de outros líderes na sociedade precisam ter um sentido, um propósito compartilhado e uma busca em comum. Novamente ele reforça a importância do grupo central estar em contato com os líderes comunitários nos municípios, uma vez que muitos ainda são novos nessa posição de liderança.

Com relação à subcategoria de Coordenação, o entrevistado falou da importância do alinhamento entre os líderes comunitários municipais e o grupo central estadual, uma vez que para falar em nome da Associação é necessário saber o que dizer e para quem dizer. Na última categoria do modelo, que é a Implementação de estratégias e planos, João contou que o consenso para as tomadas de decisão depende do local onde a ação será realizada. Se alguma ação for realizada no município de Ipê, por exemplo, então acontece a conversa entre o grupo central e o líder comunitário, que também fica responsável por fazer a divulgação da atividade, e esse relato ilustra a subcategoria do Consenso Final. Neste tipo de situação há uma conversa no grupo para avaliar o que foi feito, o que deu certo e o que não deu. O grupo dialoga e avalia as ações que foram realizadas e esta explicação de João pode ser relacionada ao conceito da subcategoria de Monitoramento, mas quanto a essa evidência, o entrevistado não forneceu maiores informações.

Por fim, João me relatou que neste período pandêmico tem aumentado a quantidade de pessoas e de nacionalidades que querem fazer parte da *Fraternité*. Cada nacionalidade também é representada por um líder, como no exemplo dos venezuelanos, citados por João, que se comunicam com a *Fraternité* por meio de um líder de seu país.

Quadro 7 - Síntese da entrevista de João

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Início e difusão de interesse: momento inicial da aproximação a um assunto/tema/causa; os líderes comunitários emergem a partir do interesse sobre o mesmo. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>Mudança</p>	<p>Motivos e situações que estimularam a criação/participação na associação de imigrantes na qual os entrevistados atuam como [um dos] líder. Propósitos/objetivos do/s líder em relação à associação (comunidade de imigrantes).</p>	<p>Líder no Haiti; Participação em organização de imigrantes em Cuiabá/MT; União de imigrantes na Grande Florianópolis na promoção de seus direitos;</p>
	<p>Características do líder</p>	<p>Características que indicam a legitimidade da representação do líder dentro da comunidade/associação. Percepções dos entrevistados sobre características que o líder da associação deve apresentar; competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias à atuação como líder da associação.</p>	<p>Possui conhecimento avançado na temática de imigrantes e de políticas públicas; Força de vontade para seguir com a organização; Um líder precisa de bom português; Saber liderar, conversar e delegar; Acreditar na ideologia da organização; Humildade e vontade de participar da liderança; Conduta ética;</p>
	<p>Identificação do tema/propósito do líder com a “causa”</p>	<p>Atuação/promoção, pelos líderes, de algum tipo de mudança na própria associação, assim como na comunidade a qual ela atende, visando atingir os propósitos da mesma.</p>	<p>Criação de organização de referência;</p>
<p>Comunicação</p>	<p>Meios e estratégias usadas pelo líder para se comunicar com a comunidade da associação e com o seu entorno.</p>	<p>Líderes das filias por meio do WhatsApp; Reuniões extraordinárias virtuais devido à pandemia;</p>	

Continua...

Cont. Quadro 7.

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
(Continuação) Início e difusão de interesse	Motivação	Mecanismos/formas de abordagens utilizadas pelo líder para mobilizar as pessoas em torno das causas da associação ou de interesse da comunidade que ela representa.	Precisa chamar outros imigrantes;
Organização dos participantes: momento da liderança promover o envolvimento e a participação da comunidade em torno do interesse/causa, após haver nível suficiente de consciência.	Planejamento e organização	Forma pela qual o líder planeja e organiza a estrutura e os processos da associação.	Para ser líder, deve haver votação; Para associado, apenas entrar em contato com líder do município; Filiais contribuem para manter o CNPJ da <i>Fraternité</i> ativo;
	Relacionamentos	Formas utilizadas pelo líder para construir coalizões entre os membros e organizações.	João e Secretária Geral responsáveis por fazer contatos externos, buscando parcerias com instituições públicas e privadas;
	Resposta aos fatores condicionantes (externalidades) que influenciam a mobilização do grupo na direção dos propósitos.	Resposta do líder, através da representação na associação, às externalidades que afetam a comunidade.	Com relação à COVID19, houve a doação de 50 máscaras e álcool gel; Busca de auxílio para um número cada vez maior de pedidos de ajuda;

Continua...

Cont. Quadro 7.

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Definição dos objetivos e formulação de estratégia: depois do envolvimento, é preciso tomar decisões e o propósito precisa ser partilhado e adaptado de acordo com a interação com a comunidade.</p>	<p>Definição de estratégias</p>	<p>Modo como ocorre o processo decisório e o estabelecimento dos objetivos.</p>	<p>Cada filial pode ter seus próprios planos semestrais e anuais para executar;</p>
	<p>Interação e inspiração</p>	<p>Forma como o líder estabelece os vínculos com os membros da comunidade, compartilhando sentimentos, confiança e despertando o sentido de pertencimento à associação.</p>	<p>Comunidades interagem com o líder local;</p>
	<p>Supporte e ativação</p>	<p>Supporte do líder aos membros da associação, por meio de orientações e treinamentos.</p>	<p>Promoção de cursos de português nas filiais;</p>
<p>Recrutamento: é a fase da mobilização de recursos e capacidades para encaminhar o processo e a busca dos propósitos já definidos</p>	<p>Empoderamento</p>	<p>Compartilhamento de responsabilidades e reconhecimento da capacidade da comunidade.</p>	<p>Empoderar outros líderes comunitários; Dividir responsabilidades das filiais;</p>
	<p>Coordenação</p>	<p>Tolerância à liberdade dos membros no grupo; uso de sua representação como forma de mobilizar pessoas e recursos na sociedade.</p>	<p>Necessário alinhamento ideológico entre líderes;</p>

Continua...

Cont. Quadro 7.

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Implementação de estratégias e planos: é a fase final das ações da comunidade, quando os recursos são aplicados principalmente de acordo com as estratégias e planos</p>	<p>Consenso final</p>	<p>Atitude do líder na busca de consenso junto à diretoria e/ou à comunidade, previamente à implementação de um plano em ação; ou se atua sozinho em tal contexto.</p>	<p>Tomadas de decisão dependem do local onde as ações serão realizadas;</p>
	<p>Implementação e monitoramento</p>	<p>Capacidade do líder de implementar e fazer o acompanhamento sistemático da realização dos planos e objetivos. Além disso, comprometimento do líder com a defesa da comunidade perante o ambiente.</p>	<p>Conversa informal para avaliar o que foi feito;</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do relato da entrevistada (2020).

No relato de João foram evidenciadas todas as categorias e subcategorias que constam no modelo de Lamm et al. (2017). Por João ter sido o fundador e ser, atualmente, o presidente da organização, a abordagem posicional trazida por Bonjean e Olson (1964) foi a forma de identificação deste líder. No entanto, ele fora indicado a mim como contato por meio de outras pessoas do contexto, o que parece indicar uma rede de relacionamentos influenciada por sua posição na *Fraternité*, dentro e fora da organização, o que é uma característica da liderança comunitária.

4.2.5 Maria

Maria foi a única mulher imigrante contactada para a pesquisa. Isso se deu pelo fato de ser a única mulher que eu conhecia dos grupos organizados aos quais me aproximei que ocupa uma posição de liderança e se comunica em português com maior fluência. Ela tem 27 anos, chegou ao Brasil em setembro de 2018, e está na *Fraternité* há 2 (dois) anos. A entrevista foi difícil, pois a videochamada era constantemente interrompida por problemas de conexão da internet e eu não conseguia escutar tudo o que a entrevistada falava, mesmo quando pedia para repetir. Por fim, a conversa findou por meio de uma ligação telefônica e teve a duração total de, aproximadamente, uma hora.

A entrevistada relatou que veio ao Brasil por causa de seu irmão, que mora no país. Explicou que passou a se interessar pela causa e a participar da *Fraternité* com o objetivo de auxiliar a população imigrante, principalmente aqueles que possuem entraves na comunicação em português. Segundo ela existem muitas pessoas com dificuldades em se comunicar quando estão doentes e precisam ir a hospitais, quando procuram trabalho ou ainda quando necessitam fazer seus documentos no Brasil. Ela então se coloca à disposição para acompanhar os imigrantes que precisam de sua ajuda para se comunicar; por estar no país há dois anos tem mais experiência e competência na língua portuguesa para auxiliá-los. Conforme seu relato: *“a associação que a gente faz só pra ajudar os migrantes. Aqui no Brasil tem bastante migrante que não sabe nenhuma palavra em português [...] por exemplo, um imigrante chega lá no hospital, e ele não sabe explicar bem o que ele precisa. Não quer dizer que não está doente, mas ele não sabe falar o que ele precisa”*. Esta atitude da líder se dá não apenas pela dificuldade dos imigrantes em falar português, mas também em razão de instituições brasileiras terem dificuldades de recebê-los. Assim, entendo que a líder age segundo a subcategoria de Resposta aos Fatores Condicionantes (externalidades) do modelo de Lamm et al. (2017), que explica que o líder comunitário busca dar respostas à fatores

externos à comunidade. Por não estar trabalhando, Maria me disse que está sempre disponível para ajudar quando solicitada e, da mesma forma que Mateus, destacou ser difícil encontrar trabalho para mulheres imigrantes, sendo que ela mesma nunca trabalhou em nosso país.

Quanto à sua motivação em participar do processo de liderança na comunidade, acrescentou que além de ocupar uma posição de líder na *Fraternité*, já era líder no Haiti, em uma associação de sua igreja. Ela acredita que um líder deve ter um comportamento simples para que todas as pessoas próximas possam se comunicar com ele, fazendo-se acessível. Também acrescentou que com o apoio de outras pessoas da comunidade é possível aprender e se desenvolver, conforme relato: *“lá na associação um líder deveria ter um comportamento bem simples para que todas as pessoas possa falar com ele [...] com a opinião do outro a gente pode render bastante coisa, a gente pode aprender [...]”*.

As dificuldades encontradas pelos imigrantes estão em processos que nem imaginamos. Ela relatou que eles conseguiram doações de alimentos, mas não conseguem fazer a distribuição pois não tem um carro à disposição, e o pagamento de um carro por meio do aplicativo *Uber* seria muito caro, por exemplo.

As categorias mais evidentes no relato da entrevistada foram trazidas à exposição, o qual demonstra a disponibilidade de Maria e a tentativa de ajudar seus pares como lhe é possível, seja com a própria comunicação, ou com espaço em sua casa para armazenamento de doações.

Quadro 8 - Síntese da entrevista de Maria

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Início e difusão de interesse: momento inicial da aproximação a um assunto/tema/causa; os líderes comunitários emergem a partir do interesse sobre o mesmo. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>Mudança</p>	<p>Motivos e situações que estimularam a criação/participação na associação de imigrantes na qual os entrevistados atuam como [um dos] líder. Propósitos/objetivos do/s líder em relação à associação (comunidade de imigrantes).</p>	<p>Experiência anterior como líder; Ajudar imigrantes a se comunicarem;</p>
	<p>Características do líder</p>	<p>Características que indicam a legitimidade da representação do líder dentro da comunidade/associação. Percepções dos entrevistados sobre características que o líder da associação deve apresentar; competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias à atuação como líder da associação.</p>	<p>Líder dever falar e agir de modo simples para se comunicar com todos; Líder deve ser acessível: aberto para ouvir a comunidade;</p>
	<p>Identificação do tema/propósito do líder com a “causa”</p>	<p>Atuação/promoção, pelos líderes, de algum tipo de mudança na própria associação, assim como na comunidade a qual ela atende, visando atingir os propósitos da mesma.</p>	<p>Ajuda para a comunicação dos imigrantes em qualquer instituição, em português;</p>

Continua...

Cont. Quadro 8.

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Organização dos participantes: momento da liderança promover o envolvimento e a participação da comunidade em torno do interesse/causa, após haver nível suficiente de consciência.</p>	<p>Planejamento e organização</p>	<p>Forma pela qual o líder planeja e organiza a estrutura e os processos da associação.</p>	<p>Disponibilidade em casa para armazenar doações;</p>
	<p>Resposta aos fatores condicionantes (externalidades) que influenciam a mobilização do grupo na direção dos propósitos</p>	<p>Resposta do líder, através da representação na associação, às externalidades que afetam a comunidade.</p>	<p>Companhia aos imigrantes nas organizações para comunicação em português;</p>
<p>Definição dos objetivos e formulação de estratégia: depois do envolvimento, é preciso tomar decisões e o propósito precisa ser partilhado e adaptado de acordo com a interação com a comunidade</p>	<p>Definição de estratégias</p>	<p>Modo como ocorre o processo decisório e o estabelecimento dos objetivos.</p>	<p>Decisão autônoma quanto à distribuição de alimentos do Mesa Brasil.</p>
<p>Implementação de estratégias e planos: é a fase final das ações da comunidade, quando os recursos são aplicados principalmente de acordo com as estratégias e planos</p>	<p>Consenso final</p>	<p>Atitude do líder na busca de consenso junto à diretoria e/ou à comunidade, previamente à implementação de um plano em ação; ou se atua sozinho em tal contexto.</p>	<p>Consenso com Mateus quanto à distribuição de alimentos do Mesa Brasil.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do relato da entrevistada (2020).

4.2.6 Pedro

A entrevista com Pedro ocorreu em um dia útil, após seu horário de trabalho, e durou em torno de 48 minutos. Ele é o único entrevistado que pertence a um grupo distinto dos demais sujeitos de pesquisa. Como descrito anteriormente, seu grupo está vinculado a um contexto migratório e religioso ao qual me referi como *Église*.

Com relação à categoria do modelo de Lamm *et al.* (2017), que trata do Início e Difusão de Interesse pela liderança e pelo cuidado de um grupo, Pedro contou que sente que a liderança não vem dele, mas “*de Deus*”. Dessa forma, ele traz uma visão diferente das apresentadas pelos outros líderes, pois atribui à espiritualidade a sua motivação na caminhada como líder, sendo assim o motivo atrelado à subcategoria de Mudança, que trata dos motivos pelos quais um líder decide integrar um grupo.

Contou-me que tudo iniciou em um período de sua vida no qual ainda morava em seu país de origem. No terremoto que ocorreu no Haiti em janeiro de 2010, ele acabou perdendo o pé devido ao desastre e, quando estava no hospital, disse que recebeu as palavras de “profecia” de uma senhora que revelaram que ele seria um líder e que pregaria em vários lugares. De fato, algum tempo depois ele saiu do país e, além do Brasil, passou pela República Dominicana, Equador e Colômbia. Pedro passou a assumir responsabilidades de líder na República Dominicana, quando ficava responsável pelo cuidado da igreja na qual congregava, até o ponto em que o pastor viajou e ele ficou responsável pela comunidade.

Relatou que o *Église* não se restringe ao ambiente da igreja, pois ele e outros participantes das atividades religiosas da *Église* visitam pessoas daquela região com o objetivo de oferecer ajuda a quem precisa e para evangelizar. Pedro me informou que é mais comum que o grupo ajude imigrantes, mas se houver um brasileiro que solicite auxílio eles o farão sem problemas, como inclusive já o fizeram. Além do que foi contado acerca de sua emergência como líder, a subcategoria da Identificação do tema/propósito do líder com a causa pode ser observada na continuidade de seu relato, no qual ele explanou sobre a promoção de ações feitas por ele e pelo grupo na comunidade, como a colaboração para que os imigrantes tenham condições de pagar o aluguel e acesso a alimentos. Dessa forma, é possível notar que além da motivação e da identificação com o propósito do grupo, para o entrevistado é importante que o líder comunitário esteja de fato agindo em prol da comunidade que representa, pois isso também é uma forma de ser reconhecido.

Pedro faz parte da *Église* há 04 (quatro) anos. Existe um pastor geral da Igreja, que é brasileiro, e Pedro ocupa a posição logo após este pastor. Além da motivação espiritual para

ser líder mencionada anteriormente, no que diz respeito às Características do Líder, Pedro acredita que uma pessoa com essa função deve ser um bom exemplo para a comunidade. Para isso não deve “amar o dinheiro”, não pode ter várias mulheres, não pode estar envolvido em constantes brigas e deve ser correto com as palavras e com o que faz. Relatou também a importância de ser alguém sincero, pois acredita que as pessoas devem ser capazes de ver quem o líder verdadeiramente é. Com relação a sua atuação, disse que pede paz e sabedoria a Deus para ser um bom líder.

A partir do que foi relatado por Pedro, entendo que essas características não foram descritas somente de modo genérico, sendo reflexo de posturas que ele mesmo busca ter em sua função. É interessante notar em suas palavras a descrição de um líder que seja coerente em palavras e ações, também a influência de valores religiosos para guiar sua conduta, como expresso pela seguinte frase: “*se eu respeito a Deus, eu respeito a mim e respeito quem está ao lado de mim*”.

Conforme o modelo analítico orientador da pesquisa (LAMM *et al.*, 2017), a Comunicação, é uma subcategoria que trata da disseminação de informações na comunidade, Pedro contou que existem grupos no aplicativo de mensagens *WhatsApp*: um somente dos líderes e outro geral, com outras pessoas do *Église*. Quando há alguma informação que precise ser divulgada para a comunidade, primeiro ela é recebida no grupo dos líderes e depois enviada para todo o grupo. Ela é essencial para que o líder aja com apoio na comunidade e seja auxiliado por outros imigrantes em suas ações.

Pedro conta que para conhecer as pessoas da comunidade muitas vezes é preciso sair da igreja e visitar as casas. A partir disso muitas demandas são passadas para os líderes, que avaliam como podem ajudar. Disse que há um grupo que faz esse trabalho e também cuida da evangelização. Também há líderes para vários tipos de pessoas na igreja, como crianças, jovens, mulheres e músicos; esses líderes conhecem os imigrantes que participam e sabem quem está precisando de ajuda. Quando fala em líder, disse que não se sente melhor do que ninguém, e que “*todos estão juntos, em um só coração, em um só trabalho, seguindo a Jesus, da forma como Deus quer*”.

Com relação à categoria de Organização dos Participantes, e a subcategoria de Planejamento e Organização, e o questionamento quanto às regras para participar do *Église*, Pedro acabou me respondendo com foco nas determinações surgidas nos cultos a partir da pandemia, como o uso de máscaras, o distanciamento das cadeiras da igreja e a divisão de um culto em duas cerimônias

Ainda, vale ressaltar que o grupo de Pedro acaba deixando de estabelecer parcerias com empresas pois, segundo o entrevistado, as empresas não entenderiam o trabalho que é realizado por eles, dessa forma, impactando na falta de alcance da subcategoria de Relacionamentos, da categoria de Organização dos Participantes. No entanto, quando acontece algum problema policial devido, por exemplo, à denúncia de som alto nos cultos, são outras pessoas que aparecem para resolver o problema, sem precisar envolver o grupo imigrante. Dessa forma, a interação com o ambiente externo se dá mais informalmente do que com parcerias formalizadas.

Pedro trouxe um ponto de vista diferente dos outros líderes. Apesar do meu conhecimento que alguns deles possuem fé religiosa, foi Pedro quem atribuiu sua mudança de vida e o seu propósito pessoal atrelados a essa dimensão. Então, diferentemente dos outros colegas, o entrevistado desenvolve seu papel de líder também com a responsabilidade que ele mesmo se incube enquanto religioso.

Quadro 9- Síntese da entrevista de Pedro

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Início e difusão de interesse: momento inicial da aproximação a um assunto/tema/causa; os líderes comunitários emergem a partir do interesse sobre o mesmo. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>Mudança</p>	<p>Motivos e situações que estimularam a criação/participação na associação de imigrantes na qual os entrevistados atuam como [um dos] líder. Propósitos/objetivos do/s líder em relação à associação (comunidade de imigrantes).</p>	<p>Orientação espiritual e religiosa; Experiência como líder em várias igrejas;</p>
	<p>Características do Líder</p>	<p>Características que indicam a legitimidade da representação do líder dentro da comunidade/associação. Percepções dos entrevistados sobre características que o líder da associação deve apresentar; competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) necessárias à atuação como líder da associação.</p>	<p>Líder deve ser bom exemplo para a comunidade: não deve amar dinheiro; não pode ter várias mulheres; não pode ter envolvimento em brigas constantes; Retidão no que fala e faz; Ser transparente - para mostrar como verdadeiramente é;</p>
	<p>Identificação do tema/proposito do líder com a “causa”</p>	<p>Atuação/promoção, pelos líderes, de algum tipo de mudança na própria associação, assim como na comunidade a qual ela atende, visando atingir os propósitos da mesma.</p>	<p>Evangelização; Visitas nas casas da comunidade; Busca de recursos para pagamento de aluguel e compra de comida para imigrantes da comunidade; Conversa e orientação com aqueles que precisam;</p>
<p>Comunicação</p>	<p>Meios e estratégias usadas pelo líder para se comunicar com a comunidade da associação e com o seu entorno.</p>	<p>Grupo de <i>WhatsApp</i> com líderes e com a comunidade; visita às casas; comunicados na igreja;</p>	
<p>Motivação</p>	<p>Mecanismos/formas de abordagens utilizadas pelo líder para mobilizar as pessoas em torno das causas da associação ou de interesse da comunidade que ela representa.</p>	<p>Evangelização e visita às casas da comunidade;</p>	

Continua...

Cont. Quadro 9.

Categorias de Análise	Subcategorias	Foco de análise	Evidências de liderança comunitária
<p>Organização dos participantes: momento da liderança promover o envolvimento e a participação da comunidade em torno do interesse/causa, após haver nível suficiente de consciência.</p>	<p>Planejamento e organização</p>	<p>Forma pela qual o líder planeja e organiza a estrutura e os processos da associação.</p>	<p>Divisão do culto em duas celebrações em função da pandemia; Existência de um líder para cada nicho da comunidade, como mulheres e crianças;</p>
	<p>Facilitação</p>	<p>Mobilização de pessoas e recursos em prol da comunidade.</p>	<p>Busca de recursos na própria comunidade para pagamento de aluguel e comida de imigrantes em situações de vulnerabilidade;</p>
<p>Definição dos objetivos e formulação de estratégia: depois do envolvimento, é preciso tomar decisões e o propósito precisa ser compartilhado e adaptado de acordo com a interação com a comunidade;</p>	<p>Definição de estratégias</p>	<p>Modo como ocorre o processo decisório e o estabelecimento dos objetivos.</p>	<p>Conversa entre os líderes; Concretização de um objetivo de cada vez;</p>
<p>Recrutamento: é a fase da mobilização de recursos e capacidades para encaminhar o processo e a busca dos propósitos já definidos</p>	<p>Interação e inspiração</p>	<p>Forma como o líder estabelece os vínculos com os membros da comunidade, compartilhando sentimentos, confiança e despertando o sentido de pertencimento à associação.</p>	<p>Conversa com os moradores; realização de culto religioso;</p>
	<p>Suporte e ativação</p>	<p>Suporte do líder aos membros da associação, por meio de orientações e treinamentos.</p>	<p>Líder é referência para casais que estão com dificuldades no casamento; Orientação para aqueles que querem seguir a mesma fé; e aqueles que estão aflitos;</p>
	<p>Empoderamento</p>	<p>Compartilhamento de responsabilidades e reconhecimento da capacidade da comunidade.</p>	<p>Presença de outros líderes, como líderes de mulheres, crianças, jovens, músicos etc.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir do relato da entrevista (2020).

4.2.7 Sistematização das evidências empíricas: a liderança comunitária no contexto estudado a partir do Modelo de Lamm et al (2017)

Após as descrições das entrevistas na seção anterior, apresento um quadro final que busca sintetizar as respostas fornecidas pelos entrevistados com relação às categorias e subcategorias propostas no modelo de Lamm et al (2017). Neste quadro busquei trazer, à luz do modelo, características que remetessem ao segundo objetivo específico do estudo, de apresentar o processo de liderança no contexto migratório estudado com base na abordagem comunitária. Adicionalmente, a referida síntese oferece uma visão geral das evidências dos processos de liderança relatados pelos sujeitos de pesquisa e a partir de qual momento do modelo teórico-analítico elas foram analisadas.

Quadro 10 - Síntese das entrevistas à luz do modelo de liderança comunitária

Categorias de análise	Subcategorias	Evidências apresentadas pelos líderes
<p>Início e difusão de interesse: momento inicial da aproximação a um assunto/tema/causa; os líderes comunitários emergem a partir do interesse sobre o mesmo. É uma fase de tomada de consciência.</p>	<p>Mudança</p>	<p>Ajudar seus pares imigrantes; Experiências anteriores como líderes; Percepção da importância de um líder na comunidade; Orientação espiritual e religiosa; Convide de outro líder da organização; Missão pessoal de ajudar outras pessoas;</p>
	<p>Características do líder</p>	<p>Ter maior fluência na língua portuguesa; Ter iniciativa; Saber delegar; Ser correto, ser honesto; Saber ouvir; Ter conhecimento sobre as informações necessárias aos imigrantes;</p>
	<p>Identificação do tema/proposito do líder com a “causa”</p>	<p>Organização de doações recebidas para os imigrantes cadastrados que estão em situação de insuficiência; Busca de doações de recursos materiais, de oportunidades de emprego, Escuta e aconselhamento de outros imigrantes da comunidade; Disponibilidade para ajudar; Visita às casas da comunidade; Criação de organização em favor dos imigrantes;</p>
	<p>Comunicação</p>	<p>Reuniões presenciais quando possível; Uso do aplicativo de mensagens <i>WhatsApp</i>, sobretudo no período de pandemia; Orientações nos cultos religiosos;</p>
<p>Motivação</p>	<p>Líder precisa chamar outros imigrantes para participação da comunidade e/ou da organização; Evangelificação e visita às casas da comunidade;</p>	

Continua...

Cont. Quadro 10

Categorias de análise	Subcategorias	Evidências apresentadas pelos líderes
<p>Organização dos participantes: momento da liderança promover o envolvimento e a participação da comunidade em torno do interesse/causa, após haver nível suficiente de consciência.</p>	<p>Planejamento e organização</p>	<p>Depende da organização e do âmbito. Na <i>Fraternité</i>, os imigrantes interessados em serem líderes se candidatam e depois há uma votação para a escolha do líder; Não faltar um número grande de reuniões da comunidade; Cadastro de novos imigrantes;</p>
	<p>Relacionamentos</p>	<p>Antes da pandemia, haviam alguns eventos de confraternização, bem como aulas de português; Na <i>Fraternité</i> somente a coordenação estadual consegue acessar outras organizações; <i>Eglise</i> não tem contato com organizações externas; Contato com conhecidos brasileiros; Laços com pessoas de confiança da comunidade;</p>
	<p>Facilitação</p>	<p>Buscam auxílio geralmente com outros líderes do grupo; Quando há demora ou dificuldades na comunicação, agem sozinhos; Busca de doações na igreja; Busca de recursos na própria comunidade para ajudar uns aos outros; Contato com conhecidos brasileiros;</p>
	<p>Resposta aos fatores condicionantes (externalidades) que influenciam a mobilização do grupo na direção dos propósitos</p>	<p>Ajuda com doações, pois muitos imigrantes estão com dificuldades de manter a vida no Brasil; Primeiramente, materiais relacionados ao COVID19 foram doados, mas depois os próprios membros das comunidades providenciavam esses itens; Reuniões presenciais e aulas de português foram interrompidas;</p>

Continua...

Cont. Quadro 10

Categorias de análise	Subcategorias	Evidências apresentadas pelos líderes
<p>Definição dos objetivos e formulação de estratégia: depois do envolvimento, é preciso tomar decisões e o propósito precisa ser compartilhado e adaptado de acordo com a interação com a comunidade</p>	<p>Definição de estratégias</p>	<p>Processo mais organizado no âmbito estadual da <i>Fraternité</i>, com a construção de um planejamento. Cada filial também pode ter seus próprios planos semestrais e anuais para executar. De forma geral, na <i>Fraternité</i> o objetivo é sempre o de prestar auxílio a outros imigrantes que estejam precisando de ajuda. Na <i>Eglise</i> foi expressa a importância de cuidar de um objetivo de cada vez, e para todos;</p>
	<p>Interação e inspiração</p>	<p>Ausência de relações de amizade de alguns líderes com a comunidade;</p>
	<p>Suporte e ativação</p>	<p>Auxílio e conversa com pessoas da comunidade; Promoção de aulas de português;</p>
	<p>Empoderamento</p>	<p>Não há muitas situações de empoderamento nos níveis municipais da <i>Fraternité</i>. Uma delas é o compartilhamento da responsabilidade sobre as doações do Mesa Brasil; Já na <i>Eglise</i>, há líderes de vários grupos (mulheres, crianças etc), os quais são divididas as responsabilidades;</p>
<p>Recrutamento: é a fase da mobilização de recursos e capacidades para encaminhar o processo e a busca dos propósitos já definidos</p>	<p>Coordenação</p>	<p>O líder do âmbito estadual da <i>Fraternité</i> é quem geralmente se apresenta para mobilização; Precisa de alinhamento do discurso entre os líderes;</p>
	<p>Consenso final</p>	<p>Quando há demora no consenso, age por conta própria. De forma geral, na <i>Fraternité</i> cada cidade se organiza por si própria; Na <i>Eglise</i> há conversa entre os líderes;</p>
	<p>Implementação e monitoramento</p>	<p>Não há um processo de avaliação de projetos e ações estruturado; Dois líderes da <i>Fraternité</i> me informaram interações envolvendo racismo.</p>

Font
e:

Elab
orad
o
pela
autor
a
(202
0).

A sistematização das categorias e subcategorias analisadas revela que apesar de todos os líderes e organizações estarem envolvidos no contexto migratório da região metropolitana de Florianópolis, há experiências diversas em termos das especificidades do modelo teórico-analítico utilizado, adaptado a partir da proposta feita por Lamm *et al.* (2017). Embora nem todas as entrevistas tenham revelado evidências que possam ser articuladas às categorias analíticas consideradas em Lamm *et al.* (2020), sua sistematização permite uma visualização do quadro completo e das respostas obtidas dos sujeitos da pesquisa com relação ao que foi conceituado na teoria. Dessa forma, este capítulo permite retomar o segundo objetivo específico desta pesquisa, que é compreender o processo da liderança nas relações entre imigrantes, e fazê-lo à luz da abordagem da liderança comunitária, conforme as análises a serem apresentadas na próxima seção.

Cabe ressaltar, ainda, a forma como esses líderes foram encontrados e entrevistados. Suas posições como líderes foram apontadas, muitas vezes, por outros líderes ou por pessoas da comunidade de imigrantes. Desta forma, minha aproximação com o campo da pesquisa me levou a utilizar elementos da abordagem posicional em sua identificação. Esta não foi uma decisão feita previamente ao conhecimento do campo, dado que já estava na etapa de exploração antes mesmo da definição efetiva de investigar o fenômeno pela lente da liderança comunitária. Foi uma constatação sobre o processo de identificação dos líderes que surgiu a partir dos contatos nas organizações que participam do contexto migratório e das indicações que me eram dadas de imigrantes tidos como líderes de grupos. A partir do contato com esses líderes e da observação do seu relacionamento com a comunidade é que, de fato, pude averiguar que eles tinham mais atribuições do que outros participantes do grupo, também eram procurados por outros membros da comunidade.

4.2.8 Análise da liderança comunitária no contexto migratório estudado

A partir da apropriação do modelo teórico-analítico de Lamm *et al.* (2017) de liderança comunitária para explicar o fenômeno de estudo desta investigação – o contexto migratório e os grupos de migrantes – e as evidências contidas nos relatos dos sujeitos de pesquisa, é possível proceder à análise dos processos de liderança subjacentes ao contexto pesquisado. Na construção do modelo os autores revisam uma série de estudos de diferentes pesquisadores e suas considerações acerca do processo de liderança. Dessa forma, Lamm *et al.* (2017) ampliam o modelo proposto por Pigg (1999) e complementam com diferentes

perspectivas teóricas, atribuindo às 5 (cinco) categorias iniciais uma série de subcategorias, conforme exposto anteriormente neste trabalho.

A primeira categoria a ser discutida é o **Início e difusão de interesse**, que inicia o modelo teórico-analítico ao apresentar momentos referentes à tomada de consciência, à emergência e o interesse por um tema por parte do líder comunitário. A subcategoria de **Mudança** trata das razões pelas quais os líderes se interessaram por um assunto e participaram de determinado contexto. De forma a corroborar com o exposto no modelo teórico-analítico, os líderes entrevistados possuem clareza com relação aos seus objetivos na comunidade e tomaram a iniciativa de se tornarem líderes. Considerando o contexto migratório, é possível perceber que além do previsto pelo modelo, líderes imigrantes também levam em consideração experiências anteriores em seus países de origem como fator que os incentiva a se colocar novamente nesta dinâmica.

Assim, esta subcategoria se apresentou na prática desta pesquisa por meio do desejo expresso pelos líderes de ajudar seus pares imigrantes e de considerar isso como uma missão pessoal. A partir deste ímpeto, os entrevistados vislumbraram no processo de liderança das comunidades uma oportunidade de agir. Dessa forma, a transformação gerada pelos líderes acontece por meio da ação organizada dentro desses grupos. Foi possível observar que as atitudes dos líderes muitas vezes não estavam dotadas de um grande poder de transformação, e que acabava se resumindo em um esforço tímido, mas genuíno.

Na subcategoria seguinte, que considera as **Características do líder** no processo de liderança, algumas das apontadas no modelo teórico-analítico (LAMM ET AL., 2017) foram corroboradas com os relatos dos entrevistados, como a de o líder ter iniciativa e ser uma pessoa correta e honesta. No entanto, o contexto migratório requisita outras competências ao líder, como a fluência na língua nativa do país de moradia, o conhecimento acerca de informações sobre direitos e documentações necessárias para se regularizar no país ou para fazer uso de serviços governamentais, além de saber ser receptivo com as queixas e outras necessidades de seus pares.

Os líderes também devem ter capacidade de comunicação no país de chegada, o que requer estudo e aprendizagem de uma nova língua. Além disso é requerido que busquem conhecer sobre os costumes e regras no novo país, pois tornam-se referência aos demais membros do grupo quanto às informações confiáveis, corretas e de como proceder nos novos desafios em suas vidas em outras fronteiras. Sendo assim, o líder comunitário imigrante precisa expressar, além de traços comportamentais positivos, conhecimentos e habilidades para realmente ajudar a sua comunidade.

Considerando as especificidades do grupo de imigrantes pesquisado, os líderes comunitários não conseguem estar presentes no cotidiano da comunidade como esperado pelo modelo teórico-analítico. Muitos líderes passam a semana em seus empregos, trabalhando da manhã até à noite, e por vezes aos sábados. Dessa forma, os líderes precisam cuidar de questões básicas de sua sobrevivência e de seus familiares antes de poder atuar em assuntos do grupo de imigrantes. Isso afeta o aspecto participativo expresso no modelo. A realidade também demonstrou que um modelo teórico específico para o contexto migratório precisa levar em consideração uma série de competências diferenciadas do líder, como a aptidão na comunicação em outra língua, na habilidade de se relacionar com a sociedade do país de chegada, no conhecimento dos diversos processos que envolvem a permanência legal no país, e no acesso ao poder público e aos direitos universais neste novo local de morada. É imprescindível que a análise neste tipo de contexto considere as aptidões descritas, pois delas depende o desenvolvimento e a promoção da qualidade de vida da própria comunidade. O intercâmbio entre o grupo de imigrantes e a sociedade, que pode ser realizado por um líder habilidoso na comunicação, também é essencial em um processo de adaptação para uma nova vida. Como relatado pelos entrevistados, os líderes por vezes acompanham seus pares em consultas médicas, nos processos referentes à documentação do imigrante e representam a comunidade em situações que envolvam doações de recursos por parte da sociedade. Nessa perspectiva, então, o líder comunitário se torna um símbolo entre esses dois “mundos”.

A subcategoria de **Identificação do tema/propósito do líder com a “causa”**, cujo conceito adotado nesta pesquisa foi o da promoção de inovações e mudanças na organização da qual o líder participa, bem como da comunidade à qual faz parte, foi apresentada por meio de relatos sobre a solidariedade com seus pares. A própria participação de imigrantes nas organizações e a criação de grupos como a *Fraternité e Église* já demonstram o objetivo de apoiar uns aos outros em nosso país. Neste caso, as ações dos líderes na tentativa de mudar o cenário existente se concentraram especialmente na busca de recursos para melhoria da qualidade de vida da comunidade imigrante. Ou seja, na particularidade do contexto migratório pesquisado a atuação na busca de melhoria das condições materiais do grupo são essenciais, considerando ainda que imigrantes são uma população que, por vezes, viu seus problemas socioeconômicos agravados em consequência da pandemia.

Ainda de acordo com o observado e com os relatos dos entrevistados, os líderes não efetuaram mudanças drásticas em suas comunidades até o momento, especialmente pela falta de tempo e pela dificuldade de articulação com pessoas da comunidade e externas. Como

expresso anteriormente, as mudanças realizadas até o momento foram de característica incremental e não foram efetuadas alterações significativas nos processos.

A **Comunicação** é uma subcategoria que foi muito afetada com as medidas de isolamento social requeridas para evitar a propagação da contaminação pelo coronavírus. Na *Fraternité*, em específico, as reuniões presenciais foram canceladas e as conversas pelo *WhatsApp*, de acordo com os relatos, não têm sido suficientes para manter a comunidade reunida e mobilizada. De acordo com a narrativa de Mateus, por exemplo, a comunicação com a comunidade é utilizada em função de doações e de ações solidárias, mas sem instigar a participação e o envolvimento de outros membros na busca por melhorias para a organização e para seus pares. Dessa forma, ao contrário do que é considerado efetivo no modelo de Lamm *et al.* (2017), essa experiência mostrou sérios problemas de comunicação entre os próprios líderes e suas comunidades, o que resulta em baixo engajamento e problemas no desenvolvimento local.

A utilização de meios tecnológicos na comunicação das comunidades migrantes é um importante fator de análise que deve ser levado em consideração, tanto pelas evidentes transformações nas mídias sociais nos últimos anos, como pelo período pandêmico que estamos vivendo. No entanto, ainda no período pré-pandêmico os líderes já utilizavam as mídias como forma de prestar comunicados a toda a comunidade ou a uma grande parte dela. Como muitos membros não participavam das atividades presenciais, especialmente as aulas de português, a tecnologia já era um recurso necessário. Com relação ao modelo analítico a menção de mídias e de outros recursos tecnológicos nesta subcategoria já indicaria aos futuros pesquisadores que, especialmente no Brasil, este é um fator a ser observado.

A última subcategoria deste bloco é a **Motivação** que, por ora, não foi uma categoria com muitas evidências na experiência da *Fraternité*, uma vez que os líderes não relataram muitas maneiras de incentivo para que outros imigrantes fossem mais ativos em relação ao próprio funcionamento da organização. Esta situação possui certa relação de causalidade, uma vez que Kouzes e Posner (2007) consideram que a motivação está atrelada à comunicação que, por sua vez, resta defasada, conforme relato na subcategoria anterior. Por outro lado, a *Église* parece bem-sucedida em suas visitas de evangelização pela comunidade, uma vez que, por meio de orientação religiosa, esclarece as atividades realizadas pela Igreja e motiva para que outros imigrantes façam parte do grupo.

A meu ver, muitos dos membros dos grupos agem de forma passiva em relação à comunidade e acabam mais dependentes das iniciativas do líder. Os líderes são os que, de fato, incumbem-se de buscar “algo mais” para o grupo. Uma explicação para esse tipo de

comportamento é a própria situação de vulnerabilidade socioeconômica em que muitos se encontram, uma vez que resta pouco tempo e poucos recursos para se dedicar a outras buscas além da sobrevivência, considerando ainda o fato da necessidade de uma boa comunicação na língua portuguesa, lacuna expressa por muitos imigrantes que encontrei no estudo.

O cenário da categoria de Início e Difusão de Interesse se mostrou como um momento no qual os líderes possuem boa vontade e desejos genuínos de ajudar seus pares, mas acabam lidando com a indisponibilidade de tempo, o baixo engajamento e a passividade da comunidade. É possível observar que o grupo ainda busca lidar e solucionar problemas básicos, o que dificulta o desenvolvimento de soluções mais complexas e transformadoras. Além disso, fica evidente que o líder comunitário imigrante precisa ter habilidades e competências específicas que não foram previstas no modelo teórico-analítico, mas que são essenciais e demandadas não somente pela relação com a sociedade do país da atual moradia, mas também pelos outros imigrantes que contam com o líder como um intermediador entre a comunidade e o mundo “externo”.

No modelo teórico-analítico, a categoria de **Organização dos participantes** é abordada na sequência, uma vez que após a conscientização sobre a importância e validade das ideias da comunidade é preciso estruturar o processo da organização e as dinâmicas entre os imigrantes e também com o ambiente externo.

Em relação à situação estudada, a subcategoria de **Planejamento e Organização** demonstrou algumas fragilidades, o que é um problema, visto que esta subcategoria busca analisar processos e estruturas que são as bases do funcionamento das organizações. Na *Fraternité* houve o relato de que para ser um líder seria necessário haver uma votação, além da análise da vida do candidato, na busca por pessoas com o caráter que a comunidade entendesse como necessário. Além disso, para continuar como líder algumas regras deveriam ser cumpridas, como a destituição do líder que faltasse às reuniões da organização por mais de três vezes. No entanto, a entrevista de Mateus relatou que em seu município a eleição dos líderes foi declarada inválida e o próprio entrevistado não entendeu ao certo as razões pelas quais isso aconteceu.

Embora haja problemas, existem pontos nos quais as lideranças buscam se organizar para que possam prestar ajuda a outros imigrantes. Mateus informou que há um cadastro de novos imigrantes que entram em contato com eles, e ainda há a identificação de pessoas em situação de vulnerabilidade para que possam receber ajuda da *Fraternité*, quando possível. Lucas, apesar de não ter qualquer tipo de processo e estrutura em seu bairro, também possui conhecimento das pessoas da comunidade que estão passando por dificuldades, mesmo que

elas não tenham reportado a ele sobre isso. Já em nível estadual, pelas descrições de João, o âmbito há uma estrutura melhor organizada. Embora o modelo preconize o quanto planejar e organizar são ações críticas, as lideranças comunitárias imigrantes investigadas não possuem grande desenvolvimento nesta área.

A percepção e as pesquisas sobre liderança costumam se direcionar a organizações já estruturadas (EYONG, 2015) e, assim como outros estudos mais recentes sobre o tema, o contexto migratório e as organizações pesquisadas fogem ao padrão. Apesar das ações e tentativas apresentadas pelos líderes, ambos os grupos ainda estão longe do parâmetro de uma empresa, por exemplo. Wellman (2015) aborda em seu trabalho sobre a possibilidade do grupo convergir em dois modelos de liderança relacional: o de autoridade e o de compartilhamento, como bases de suas atividades de liderança. O primeiro se baseia em um ordenamento hierárquico, o que estabelece os papéis de cada um no grupo; e o segundo é baseado na unidade entre os membros do grupo, no qual muitos podem participar dos processos de liderança e há maior atuação de todos nas ações desenvolvidas. O autor (2015) ainda observa características presentes em situações de convergência entre os dois modelos e o processo de liderança emergente, quais sejam: atributos pessoais de membros que emergem como líderes, comportamento do líder e estrutura em nível de grupo. No contexto de observação da liderança comunitária do trabalho foi possível observar esta convergência, uma vez que muitos líderes ascenderam da comunidade a partir de seus atributos, relacionamentos e influência das experiências ao longo de suas vidas, mas que posteriormente foram legitimados, de alguma forma, com um posicionamento hierárquico dentro da organização das comunidades. O líder emergia, mas passava por um processo do próprio grupo para ser legitimado.

Relacionamentos é a subcategoria seguinte, que observa como o líder constrói coalizões entre os membros da comunidade e também com atores externos. De forma geral, os líderes entrevistados não promovem esse tipo de ação. No caso da *Église* o líder afirmou que não buscavam esse tipo de coalizão. Já na *Fraternité* o único responsável por esse intercâmbio com organizações do Brasil é o líder estadual. Os relacionamentos que são desenvolvidos acabam sendo de forma individual, com conhecidos da comunidade ou com conhecidos brasileiros. Esse posicionamento, infelizmente, pode resultar em organizações isoladas.

Kenney (2019) explica que eventos comunitários são oportunidades de líderes estabelecerem relações com outros líderes imigrantes, e permite aos líderes o planejamento de futuras colaborações. Contudo, quanto à *Fraternité*, as restrições sociais decorrentes da pandemia, o agravamento da situação de vulnerabilidade socioeconômica da população

imigrante e a dificuldade de estabelecer encontros e diálogos impede que comunidade e líderes possam fortalecer seus laços e trabalhar em planos para o desenvolvimento local para suas comunidades.

O tempo livre do líder para trabalhar em prol da comunidade também é um ponto crítico e um diferencial, pois pode permitir que ele participe de debates importantes, bem como tenha condições de ir em busca de doações e de parcerias para a comunidade. Além disso, entraves nos relacionamentos com as pessoas da comunidade comprometem sua legitimidade enquanto líder comunitário (PIGG, 1999) e prejudicam o desenvolvimento local. É perceptível nas falas dos entrevistados o quanto é difícil encontrar tempo livre em meio às suas obrigações com trabalho e até mesmo com suas famílias. Pedro, por exemplo, demonstrou na entrevista, e também já me relatou em outra conversa que tivemos ao longo da aproximação com o campo, o quanto era cansativo cuidar dos assuntos da comunidade depois de trabalhar das 8h às 17h. Me contou que não era fácil, mas que ele pedia ajuda a Deus para continuar ajudando outros imigrantes. A participação em debates de políticas públicas muitas vezes também acaba afetada, como pude perceber na reunião do grupo de trabalho sobre migrações na ALESC. Por trabalharem em horário comercial, muitos simplesmente acabam sem poder participar desses eventos e estabelecer mais relacionamentos.

Pelas entrevistas relacionadas à *Fraternité* foi possível inferir que o líder comumente responsável pelo diálogo e relacionamento com organizações externas é João. De acordo com Kenney (2019), líderes de organizações dedicadas a imigrantes ganham credibilidade quando respondem a problemas da sociedade que afetam a comunidade imigrante, e essa credibilidade se transfere ao líder comunitário (KENNEY, 2019). Como João é um líder que responde pelas duas posições, sua notabilidade enquanto líder aumenta quando ele participa de reuniões, eventos e discussões em nome da *Fraternité*, bem como quando consegue doações de cestas básicas, por exemplo. Dessa forma, o entendimento de João enquanto líder acontece tanto pela comunidade como pela rede de atores do contexto migratório da Grande Florianópolis, visto sua influência no meio. Já os outros entrevistados, de acordo com as entrevistas e minha aproximação ao campo de estudo, não possuem a mesma visibilidade, especialmente externa.

Com relação à subcategoria seguinte, a **Facilitação**, na *Fraternité* em especial os líderes não relataram evidências de incentivo à mobilização da comunidade que fossem além da busca de recursos para ajudar uns aos outros. Dessa forma, os líderes não alcançam a diretriz teórica de Pigg (1999), uma vez que a participação da comunidade não é estimulada. A mobilização, de fato, ocorre no contato com brasileiros que os líderes conhecem e sabem que podem contar para conseguir recursos para as comunidades.

A observação deste tipo de situação, que considerei como a causa da dificuldade de desenvolvimento das comunidades estudadas, pode resultar na necessidade de uma habilidade específica para o líder comunitário, que é a de articulação. A criação de atividades que devem ser realizadas em grupos de poucas pessoas, e a atribuição de tarefas são recursos que podem ser utilizados como forma de incentivo ao trabalho em grupo e a cooperação entre os membros. Neste caso, a nacionalidade em comum não tem sido suficiente para garantir a ajuda mútua entre os membros. Assim, o líder deve ter a capacidade de criar e mediar uma cultura de colaboração no contexto da comunidade.

As **Respostas aos fatores condicionantes (externalidades)** que influenciam a mobilização do grupo na direção dos propósitos, última subcategoria analisada da categoria de Organização dos participantes, demonstrou algumas mudanças relacionadas à pandemia. Os líderes cancelaram as atividades presenciais e, em um primeiro momento, realizaram doações de materiais que pudessem ajudar na prevenção contra o vírus. No entanto, como descrito anteriormente na subcategoria de Comunicação, a interrupção de encontros presenciais, apesar de necessária, trouxe muitas dificuldades de manter o alinhamento de informações entre os líderes e de manter o contato com a comunidade. O agravamento da situação de vulnerabilidade socioeconômica de muitos imigrantes também impeliu que os líderes buscassem cada vez mais por recursos materiais, especialmente alimentos.

Na categoria de Organização e Participação as evidências demonstraram que não há uma grande estruturação dos grupos e de seus processos, nem o detalhamento em regras escritas. É possível perceber uma grande dificuldade de envolver os outros membros da comunidade nas atividades do grupo, o que pode estar relacionado à rotina dos imigrantes, especialmente os líderes, ou ainda a um valor cultural que preze mais pelo individualismo e que já é oriunda de seus países de origem. A cultura é um fator imprescindível que deve ser levado em consideração na observação das dinâmicas de um grupo de imigrantes, pois outras nacionalidades podem ter comportamentos muito diferentes do que observei com os sujeitos da pesquisa – os haitianos. Mais uma vez, esta é uma especificidade do contexto migratório que não é contemplado com o modelo teórico-analítico usado e que deve ser observada em pesquisas posteriores.

Seguindo com os momentos do modelo teórico-analítico, a categoria de **Definição dos objetivos e formulação de estratégia**, do modelo adaptado de Lamm *et al.* (2017), preservou somente uma subcategoria, a de **Definição de estratégias**. A investigação aqui relaciona-se com a tomada de decisão e o estabelecimento de objetivos. O entrevistado que descreveu um processo mais organizado foi João, líder da *Fraternité* no âmbito estadual, no qual há a

participação de uma diretoria geral composta por outros imigrantes. Embora João tenha relatado que cada filial pode construir seus próprios planos semestrais e anuais, os outros líderes da *Fraternité* não expuseram sobre esse assunto. De maneira geral, Mateus traduz de forma simples o objetivo dos líderes comunitários imigrantes, que é sempre buscar ajuda para outros imigrantes que estejam precisando. Mesmo com pouca estrutura, conserva-se o valor de auxiliar seus pares. Já na *Église* Pedro relatou que considera importante que o grupo cuide de um objetivo de cada vez e que todos busquem por ele, o que corrobora com o entendimento do modelo e dos autores contidos nele, no qual o líder de fato estabelece um objetivo que seja compartilhado por todo o grupo. Em geral, a participação é especial e essencialmente dos líderes, justamente pela falta de interação com a comunidade.

A categoria de **Recrutamento** é iniciada por meio da subcategoria de **Interação e Inspiração**. De acordo com os relatos apresentados esta subcategoria demonstra que alguns líderes imigrantes possuem problemas no desenvolvimento de laços, assim como promoção do senso de pertencimento à comunidade. Há alguns contatos de confiança quando o líder precisa de alguma ajuda, como relatado por Lucas; mas, de forma geral, não há esse tipo de interação que busca trazer as pessoas para participar do grupo.

A falta de participação da comunidade observada em várias situações do modelo analítico pode ser decorrente desta dificuldade no desenvolvimento de laços e de promover o senso de pertencimento. Como expresso anteriormente, uma nacionalidade compartilhada não dá quaisquer garantias de colaboração. Dessa forma, os líderes precisam criar momentos com os outros integrantes que possam resultar em uma relação genuína e empática, para que o imigrante se sinta conectado com o líder comunitário à nível pessoal e, também, dê seus primeiros passos em direção a um convívio mais próximo com a comunidade.

A subcategoria seguinte, de **Suporte e ativação**, pode ser observada especialmente nos relatos de Lucas e Pedro. Ambos demonstram sua disponibilidade para ouvir o que os outros imigrantes têm a dizer e proferir palavras de apoio e orientações. Pedro também se destaca em práticas importantes do líder comunitário expressas por Rasmussen (2013), uma vez que é procurado para busca de resolução de conflitos familiares, especialmente entre casais. Além disso, sua posição enquanto um dos mais velhos no grupo e como líder religioso também são reforços de seu papel como líder comunitário (RASMUSSEN, 2013). Essa necessidade dos líderes comunitários permanecerem conectados e cientes das comunidades que pretendem servir auxilia no aumento da eficácia dos esforços de liderança (LAMM *ET AL.*, 2017).

A necessidade de que o líder comunitário possa se colocar à disposição para ouvir seus pares imigrantes é essencial para o bem estar do indivíduo e também para o senso de pertencimento. Na aproximação com o campo ouvi relatos de imigrantes que estavam passando por situações difíceis relacionadas à saúde mental, muitas vezes sequer consideradas quando se pensa nessas comunidades. Como o líder é uma figura simbólica e de referência, este pode ser o indivíduo com o qual os outros integrantes tendem a recorrer em tempos complexos. Pedro, da *Église*, me contou que faz esse tipo de trabalho, se colocando à disposição para ouvir e a aconselhar casais, jovens e a todos os interessados em compartilhar um pouco do que existe em um “coração migrante”. Esta é uma subcategoria muito importante considerando as diversas dimensões da vida que são impactadas em um processo de migração.

A subcategoria de **Empoderamento** pôde ser claramente observada na *Église*, uma vez que existem vários líderes para cada grupo na Igreja e todos conversam entre si sobre a realidade da comunidade. Já os líderes entrevistados da *Fraternité* demonstraram, por meio de seus relatos, que não há o compartilhamento de responsabilidades com pessoas da comunidade. A falta de engajamento observada e a dificuldade de comunicação por meio da língua portuguesa podem ser fatores de influência na dificuldade de empoderar outros integrantes da comunidade. Além disso, acredito que o sentimento de confiança é essencial para avaliar essa subcategoria, tanto em relação aos líderes quanto aos outros integrantes. Ter uma nacionalidade compartilhada não é um fator que por si só gere confiança. Dessa forma, esse sentimento precisa ser desenvolvido no grupo.

A última subcategoria a ser analisada neste momento, a **Coordenação**, que é a tolerância à liberdade do grupo e à possibilidade de representação da organização, a *Fraternité*, no âmbito estadual, demonstrou insegurança com outros imigrantes no papel de representação, uma vez que João informou a importância do alinhamento do discurso entre os líderes e que é preciso atentar-se com quem se fala e o que se fala, posto que se faz em nome de toda a *Fraternité*.

Com relação à categoria de Recrutamento, fica evidente a dificuldade de gerar o envolvimento com a comunidade imigrante e a sensação de pertencimento, que pode estar relacionadas a diversos fatores, como indisponibilidade de tempo na vida cotidiana ou, ainda, fazer parte de um valor cultural dos nativos de determinado país. Além disso, nessa categoria é possível perceber a importância da presença do líder comunitário como uma referência de segurança para os outros integrantes da comunidade, especialmente no compartilhamento das diversas situações difíceis enfrentadas por essa população.

Por fim, na última categoria do modelo, que trata da **Implementação de estratégias e planos**, e também da proteção da comunidade, os líderes da *Fraternité* demonstraram maior independência nas tomadas de decisão. Com relação à subcategoria de **Consenso Final**, cada cidade se auto gerência. Já na *Église* o líder afirmou que há sempre uma conversa entre os líderes, mas não informou se há algum tipo de votação entre eles na busca de consenso. Na **Implementação e monitoramento** nenhuma das duas organizações possuía qualquer processo de monitoramento e avaliação estruturado.

Por fim, foi possível perceber na análise dos relatos que, quanto mais envolvidos com a organização, melhores eram as respostas dos entrevistados, pois possuíam mais conhecimento sobre o funcionamento e sobre as ações tomadas. Também ficou evidente o quanto a realidade prática tem a contribuir com a adaptação do modelo teórico-analítico para uma forma mais específica para o contexto migratório. A liderança comunitária e a atuação do líder em si se deparam com fatores como língua, diferentes culturas, situações de vulnerabilidade socioeconômica, falta de engajamento, baixa formalização dos processos e outras situações que devem ser consideradas, caso outra investigação sobre a liderança comunitária seja desenvolvida no mesmo contexto. A inclusão desses fatores é essencial para guiar novos pesquisadores na observação de diferentes aspectos que devem ser analisados.

Além disso, Kirk e Shutte (2004) propõem em seu trabalho sobre o desenvolvimento de uma liderança comunitária um conceito que pode auxiliar no entendimento da liderança no contexto migratório: a liderança sociocultural. Os autores (2004) explicam que para esse desenvolvimento é preciso que a prática da liderança e a situação onde a coletividade está sejam entendidos. Acrescentam que a liderança será um produto desse ambiente coletivo, também influenciado por fatores culturais. Em uma das entrevistas realizadas, um sujeito de pesquisa mencionou que muitas pessoas de sua nacionalidade não gostavam de pedir ajuda, pois tinham vergonha de serem vistos na comunidade e em sua terra natal como imigrantes que estão em situação de vulnerabilidade. Esta característica pode trazer embaraços na relação com outros imigrantes e com organizações externas à comunidade. Outra observação ao longo da aproximação com o campo é que, em geral, havia uma predominância de líderes homens e, também, eram eles com as melhores capacidades de falar português. Sendo assim, é imprescindível o conhecimento do contexto no qual a liderança comunitária será estudada, já que o contexto migratório possui uma série de especificidades a serem inclusas nas definições das categorias e subcategorias, assim como na possibilidade da criação de novas divisões. Outros contextos terão suas particularidades que também demandarão a adaptação do modelo teórico-analítico.

Por fim, vale ressaltar que a adoção do modelo teórico-analítico de Lamm et al. (2017) para investigação e análise dos dados deste estudo ofereceu um recorte do contexto migratório, na medida em que foi utilizado como bússola na busca de evidências dos processos de liderança nos grupos de imigrantes abordados. Nesta dissertação, tal modelo possibilitou a aproximação da teoria com a prática, indicando conexões, uma vez que direcionou o que investigar. O uso de um modelo analítico serve como guia para se compreender uma dada realidade - como foi o fenômeno investigado neste trabalho. Entretanto, ao seguir e fazer escolhas sobre ‘determinadas lentes’ do modelo, a compreensão da realidade tende a ser parcial, no sentido de que ‘outras lentes’ também podem – ou poderiam – ser adotadas. No caso deste estudo, os conceitos e vieses assumidos no modelo de Lamm *et al.* (2017) me ofereceram várias possibilidades de análise e compreensão das evidências da realidade dos imigrantes, respondendo ao que me propus na pesquisa. Contudo, não me furto a ressaltar que os conceitos atribuídos a cada categoria e subcategoria também podem ser observados como limitadores, pois a realidade social é complexa e dinâmica e muitos processos de liderança e liderança comunitária subjacentes podem ter restado ainda ocultos, impedindo a compreensão mais integral do fenômeno.

A partir da realização desta pesquisa foi possível observar as especificidades que compõem o contexto migratório e que, conseqüentemente, influenciam na ação do líder e no desenvolvimento da comunidade. O modelo teórico-analítico utilizado possui uma abordagem mais ampla, sem considerar todos os fatores que podem estar envolvidos em uma comunidade. Dessa forma, este trabalho busca avançar no desenvolvimento dos estudos acerca da liderança comunitária em contextos específicos, como o da migração. Existem diversas peculiaridades nas interações e dinâmicas dos grupos, como a fluência do líder na língua do país onde o grupo vive, o conhecimento sobre procedimentos de regularização de moradia, acesso a direitos fundamentais e, até mesmo, a situação de vulnerabilidade socioeconômica na qual muitos imigrantes se encontram no Brasil e que devem ser levadas em consideração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A curiosidade acerca de pessoas migrantes é algo que existe em mim desde criança. Com o passar dos anos e a entrada na Universidade, ocorrências externas trouxeram ao Brasil, e mais especificamente à região metropolitana de Florianópolis, uma grande quantidade de imigrantes que por aqui se organizaram na busca de melhorias em sua qualidade de vida, e também de proporcionar ajuda aos familiares que restaram em seus países de origem. A chegada de imigrantes muitas vezes impele dinâmicas em grupos e em comunidades como forma de se auxiliar, proteger, e orientar sobre os passos a seguir para poder viver no novo país de moradia. Reconhecendo este fenômeno busquei nesta pesquisa investigar tais dinâmicas sob a perspectiva dos processos de liderança, mais especificamente da liderança comunitária. Assim, foi possível obter mais informações sobre os pensamentos, atividades e condução do líder em relação à comunidade à qual está vinculado.

Este trabalho foi realizado com o objetivo principal de “*analisar o contexto migratório da região da Grande Florianópolis e os seus atores, visando compreender o processo da liderança segundo a abordagem da liderança comunitária*”. Para dar seguimento à investigação foram definidos três objetivos específicos: descrever o contexto migratório da região da Grande Florianópolis, caracterizar os atores e o processo de liderança comunitária no contexto migratório pesquisado, e analisar as evidências da liderança comunitária expressas no contexto migratório da região da Grande Florianópolis.

A operacionalização da pesquisa teve como procedimentos metodológicos o estudo documental e bibliográfico, além de observação direta de grupos imigrantes, e as entrevistas com líderes desses grupos ou de instituições já representativas de migrantes na região.

Considero, a partir dos dados e das análises realizadas, que os objetivos foram alcançados, uma vez que com a aproximação ao campo de estudo, ao longo de todo o ano de 2019, e com as entrevistas realizadas com os líderes, foi possível entender como a liderança comunitária é explicada segundo o modelo teórico-analítico de Lamm et al. (2017).

No que diz respeito ao primeiro e segundo objetivos específicos de pesquisa, no contexto migratório de Florianópolis foram evidenciados, a partir de 2016, esforços para auxiliar a população imigrante em seus momentos de crise, desde a chegada até a atual situação decorrente da pandemia. As crises econômica, sanitária, epidemiológica, dentre outras, e todos os seus efeitos são difíceis para os brasileiros; para a comunidade imigrante são ainda mais críticas, reduzindo as oportunidades de emprego e as condições mínimas necessárias para uma vida digna.

Conforme os dados levantados, o desenvolvimento do contexto migratório na Grande Florianópolis se deu primeiramente com as ações de Organizações da Sociedade Civil, especialmente com a atuação da Pastoral do Migrante, vinculada à Igreja Católica, as quais se multiplicaram ao longo dos anos, sendo fundamentais hoje para essa população. Em nossa realidade pandêmica, muitas organizações têm se valido das redes sociais para manter seus projetos destinados à comunidade imigrante, seja pela continuidade dos cursos de ensino de português, projetos que desenvolvam habilidades, competências, o empreendedorismo e a educação sobre temas diversos. Além disso, boa parte das organizações pesquisadas possuem iniciativas de arrecadação financeira e de recursos materiais, especialmente para famílias de imigrantes em situação de vulnerabilidade. A tecnologia também tem permitido a continuidade na transmissão de palestras, debates e discussões entre os atores do contexto migratório, de forma a refletir sobre a situação na qual estamos inseridos como sociedade e de que forma é possível manter a atividade e articulação do campo.

O poder público é outro participante do contexto, com ações nas esferas federal, estadual e municipal. A Defensoria Pública da União continua seu trabalho de auxílio na documentação e regularização de imigrantes em nossa região e os Centros de Referência de Assistência Social são importantes pontos de conexão entre a população imigrante e o poder público, uma vez que é por meio desses Centros que ela pode ter acesso aos benefícios sociais também disponíveis para a população brasileira em situação de vulnerabilidade. Particularmente, houve a criação de uma política pública para imigrantes no âmbito municipal, em Florianópolis, e também no âmbito estadual: um marco jurídico de grande valia para a luta dos atores deste contexto. Também é de suma importância registrar o papel das Universidades enquanto atores do contexto, que estudam sobre a temática migratória e fornecem auxílio através de projetos de extensão, como atendimentos psicológicos e suporte jurídico na documentação dos imigrantes que residem na região metropolitana.

Cabe lembrar aqui sobre o Centro de Referência e Atendimento para Imigrantes (CRAI), que teve suas atividades encerradas em setembro de 2019, em Santa Catarina, mas que em pouco mais de um ano deixou um legado de referência, de fato, de apoio às populações migrantes em diversas frentes de auxílio.

A partir das informações apresentadas, é possível perceber que o contexto migratório na região de Florianópolis é formado por uma rede de atores que atua em diversos âmbitos, e no qual há a busca de esforços conjuntos para trazer soluções e melhorias para a vida dos imigrantes que por aqui estão. Apesar das dificuldades, da pandemia, e das transformações que o contexto tem sofrido, os atores estão procurando se adaptar com o objetivo de manter o

trabalho realizado vigente, e ajudar ainda mais pessoas. Além disso, foi possível perceber as parcerias que ocorrem entre grupos de extensão das Universidades, órgãos públicos, Organizações da Sociedade Civil e outros, na busca de uma ação conjunta e complementar, pois cada um pode, de fato, contribuir com ações de acordo com suas áreas de expertise.

A partir da minha participação em eventos e espaços de discussão sobre a temática migratória pude perceber a sério o quanto a participação dessas várias organizações é importante para o desenvolvimento do campo na região, e como as possibilidades de ação em favor dos imigrantes avançaram a partir dos vários esforços empreendidos.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, que trata de compreender o processo da liderança nas relações entre imigrantes a partir da abordagem da liderança comunitária, o modelo de Lamm et al. (2017) possibilitou apontar características que evidenciam as especificidades da liderança comunitária nos grupos abordados na pesquisa, inseridos no contexto migratório da região de Florianópolis. A aplicação do modelo permitiu que o contraste entre teoria e prática revelasse a necessidade de adaptações para a vivência específica da migração. O modelo teórico-analítico de Lamm et al. (2017) foi construído por um conjunto abrangente de definições e autores, na busca de um uso comum para vários pesquisadores. No entanto, de acordo com as evidências da pesquisa realizada, ficou nítida a necessidade de ajustes a serem feitos de acordo com o que o campo demonstra ser importante para a ação efetiva do líder comunitário e para o desenvolvimento da comunidade em si.

No estudo desenvolvido muitas sugestões de novas subcategorias podem ser observadas, além da inclusão de outros fatores de análise dentro das conceituações e delimitações de cada categoria e subcategoria. A fluência na língua do país de morada, o apoio social e psicológico a outros imigrantes, a necessidade de engajamento dos participantes da comunidade e a utilidade do empoderamento dos outros membros do grupo são apenas algumas das sugestões do que pode constar na criação deste modelo adaptado, e que pode em verdade trazer avanços teóricos para o estudo da liderança em contextos migratórios.

Considero também que os resultados deste estudo e a apresentação de todas as situações reveladas pelos sujeitos permitem um maior conhecimento das dinâmicas internas em grupos de imigrantes, provocando mais empatia por essa população. Acredito que tal aproximação à realidade imigrante pode estimular pessoas, grupos e organizações no contato e auxílio a grupos de imigrantes. A familiaridade com o que acontece dentro dos grupos pode ajudar no desenvolvimento de ações mais concretas e efetivas, indicando as lideranças a

serem contatadas, e possibilitando a percepção de como o grupo se relaciona na disseminação de informações e de recursos.

No entanto, cabe ressaltar que tendo a pesquisa sido realizada junto a dois grupos de imigrantes, seus resultados e conclusões não podem ser generalizados, mas podem dar pistas de como proceder com outros grupos imigrantes, uma vez que a análise a partir da liderança comunitária demonstrará, de fato, como está acontecendo o desenvolvimento da comunidade e como as ações dos líderes têm contribuído para tal.

A decisão de mudar de país já é, em si, uma decisão difícil, pois há a despedida de familiares, da paisagem conhecida e de histórias construídas. Por conta desta pesquisa eu conheci imigrantes que nunca voltaram aos seus países de origem depois que passaram a morar no Brasil, pois não têm condições financeiras para tal. A saudade, as dificuldades com a língua, o acesso a informações, ao emprego e a recursos materiais são situações difíceis para qualquer pessoa. Os líderes entrevistados demonstraram o desejo de ajudar as comunidades das quais fazem parte, mas mesmo com iniciativa, as demandas de suas próprias vidas e até as suas limitações na gestão são obstáculos neste sentido. Para isso, considero que seria de grande valia que outras pessoas participantes de seus grupos fossem mais ativas, engajadas e prestassem suporte, pois o desenvolvimento das comunidades poderia ser maior. Uma iniciativa neste sentido vem da própria *Église*, que tem a presença de líderes para vários grupos da comunidade embora, a partir do relato de Pedro, eu ainda considere que ele esteja muito sobrecarregado enquanto líder.

Pelas dificuldades que puderam ser observadas na organização dos grupos de imigrantes a partir da análise sob a perspectiva da liderança comunitária, e considerando que o modelo teórico-analítico de Lamm et al (2017) foi desenvolvido também com objetivos educacionais considero, no âmbito do contexto analisado, ser providencial a capacitação sobre liderança comunitária, de forma a auxiliar os líderes imigrantes de forma teórica e técnica no aprimoramento de suas competências de ação. Foi possível perceber que muitos deles agem com base no saber prático e coletivo, transferindo experiências anteriores ou observando outros líderes, sem de fato ter tido a oportunidade de apreender e sistematizar as noções sobre a liderança e sobre como poderiam legitimá-la, efetivamente, junto aos seus pares nas comunidades imigrantes.

Ao encerrar este trabalho, preciso falar em termos do meu aprendizado como pesquisadora. A escolha do tema de pesquisa e a condução do trabalho me levaram por caminhos que eu não imaginava trilhar. Tive inúmeras experiências e oportunidades, como realizar trabalhos voluntários, ministrar aulas de português, auxiliar as comunidades

imigrantes com o que me era possível, assistir aulas em outros programas de pós-graduação da UFSC e da UDESC, assistir palestras, conversar com motoristas de aplicativo haitianos e venezuelanos, ir ao lançamento de um livro sobre o assunto, participar de eventos de comemoração da independência da Angola e do Senegal, receber convite de casamento, acompanhar a gravidez de mães haitianas e conhecer seus bebês, conversar com muitos imigrantes e conhecer suas histórias de vida. Claro que nem todos estes acontecimentos foram diretamente mencionados nas análises e nos resultados do trabalho; mas eles com certeza ficaram registrados como momentos, rostos e falas que ‘mexeram’ com as minhas percepções, sentimentos e entendimento da realidade da vida dos imigrantes e ‘ampliaram o meu mundo’. Ao mesmo tempo, me mostraram que cada pessoa carrega em si um universo que nossos olhos não conseguem alcançar. Posso dizer, hoje, que tudo o que vivenciei me ajuda a ser uma pessoa e profissional mais empática, que sabe considerar as opiniões e sentimentos de colegas e consegue conviver melhor com a diversidade, com a consciência de que com ela podemos aprender, compartilhar e construir soluções únicas para as organizações e para todos os espaços dos quais fazemos parte. Entendo que diferentes visões de – e sobre – o mundo geram diferentes respostas para os problemas, respostas essas que talvez nunca tenham passado pela nossa lógica de raciocínio.

Por fim, junto com todo o aprendizado e a busca por consagração de um processo de pesquisa como este, tenho que lembrar que não é só de fluências que se vive a produção de um trabalho científico. Existiram também limitações na condução deste estudo, de natureza prática, especialmente, como as dificuldades de compreensão de mensagens/falas minhas e dos entrevistados durante a entrevista; a interrupção do processo de aproximação e pesquisa de campo em razão da pandemia – impedindo a realização de coleta de dados presencialmente; o número reduzido de entrevistados e a instabilidade socioeconômica das populações em contextos migratórios devido ao contexto pandêmico.

Outro aspecto restritivo, associado ao recorte do estudo, foi a realização de entrevistas somente com os líderes imigrantes, o que naturalmente indicam percepções parciais baseadas em seu autoconceito e avaliação das próprias ações, pautadas em limites e possibilidades pessoais e de contexto em que atuam. O envolvimento de seguidores poderia minimizar essa questão ou possíveis vieses nos resultados obtidos. Entretanto, não obstante as dificuldades de acesso a outros entrevistados, foi uma escolha articulada ao objetivo do estudo abordar lideranças já consagradas nos grupos e com as quais eu teria maior facilidade em me comunicar, visto que falavam a língua portuguesa.

Com relação às possibilidades para novas pesquisas, o envolvimento de outros integrantes dos grupos poderia fornecer informações mais precisas sobre a participação da comunidade no processo de liderança, uma vez que por meio desta pesquisa e das falas dos líderes observei certa falta de envolvimento da comunidade nas ações para o desenvolvimento local, como participação em reuniões, contato com organizações externas, mobilização dos integrantes em soluções para o grupo e participação na tomada de decisão, promovendo de fato o compartilhamento das mudanças. Outra possibilidade seria a de pesquisar a relação entre a cultura haitiana e a liderança exercida nos grupos desta nacionalidade, para averiguar se existe influência no processo de formação, na prática e na concepção da liderança observada na referida comunidade. Por fim, sugiro que novos estudos sejam realizados, uma vez que ainda estamos enfrentando obstáculos em razão da pandemia e não há previsões de como os atores do contexto migratório e as próprias lideranças continuarão seu trabalho após esse período. A incerteza e as transformações vividas por todos demonstram aos atores, especialmente à Administração Pública, a necessidade de pensar em ações efetivas para as populações vulneráveis, como a de imigrantes, dialogando e permitindo que se manifestem, e que construam suas realidades com protagonismo.

Acredito que os resultados deste trabalho demonstram avanço nos estudos relacionados aos processos de liderança em contextos migratórios, uma vez que, como relatado na justificativa desta dissertação, é uma área na qual ainda há muitas possibilidades de evolução. A imigração é um fenômeno social de relevância para a região da Grande Florianópolis e estudar os grupos relacionados a este fenômeno é uma forma de olhar e se preocupar com eles, já que só é possível agir enquanto sociedade quanto temos a percepção e o entendimento dos fatos que nos cercam.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. Análise Crítico-Comparativa das Abordagens de Liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...], 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR2280.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2019.

AGENCE FRANCE-PRESSE. **Conheça os principais episódios da crise migratória na Europa**. Portal G1, 24 de jun. de 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/conheca-os-principais-episodios-da-crise-migratoria-na-europa.ghtml>>. Acesso em: 31 ago. 2019.

AGÊNCIA BRASIL. **Brasil se retira do Pacto Global de Migração**, 2019. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2019-01/pacto-global-de-migracao-considera-especificidades-nacionais-diz-onu>>. Acesso em: 08 mai. 2019.

AGYEMANG, C. *et al.* Your health is your wealth: faith-based community action on the health of African migrant communities in Amsterdam. **Journal of Epidemiology and Community Health**, v. 72, n. 5, p. 409–412, 2018.

ALTO COMISSARIADO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS REFUGIADOS. **Global trends: forced displacement in 2017**, 2018. Disponível em: <<https://www.unhcr.org/5b27be547>>. Acesso em: 03 set. 2019

AMIT, K.; RISS, I.; POPPER, M. The role of leadership in the migration decision-making process. **Journal of Immigrant and Refugee Studies**, v. 14, n. 4, p. 371–389, 2016.

ASSEMBLEIA Legislativa aprova a Política Estadual dos Imigrantes. **Agência AL**, 2020. Disponível em: <http://agenciaal.ale.sc.gov.br/index.php/gabinetes_single/assembleia-legislativa-aprova-a-politica-estadual-dos-imigrantes>. Acesso em: 01 jun. 2021

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS. **Página inicial do Portal GRANFPOLIS**, [s.d]. Disponível em: <<https://www.granfpolis.org.br/>>. Acesso em: 05 de abr. de 2020.

BASS, B. M. **The bass handbook of leadership**. New York, NY: Free Press. 2008.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BAUMAN, Z. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2003.

BAUMAN, Z. **Estranhos à nossa porta**. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

BBC NEWS MUNDO. **As novas regras que ampliam deportação imediata de imigrantes ilegais nos EUA**. Portal BBC News Brasil. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-49083376>>. Acesso em: 06 nov. 2020.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes**: Estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BONJEAN, C.; OLSON, D. Community leadership: directions of research. **Administrative Science Quarterly**, v. 09, n.03, p. 278-300, 1964. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2391442?seq=1>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

BOSMA, L. *et al.* Developing capacity, skills, and tobacco control networks to address tobacco-related disparities: leadership and advocacy institute to advance Minnesota's parity for priority populations (LAAMPP). **Journal of Health Disparities Research and Practice**, v. 09, n. 01, p. 153–174, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde, Ministério da Saúde. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**, n. 12, seção 01, p. 59, 13 de jun. de 2013. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde, Ministério da Saúde. Resolução n. 510, de 07 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, edição 98, seção 01, p. 44, 24 de mai. de 2016. Disponível em: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html>. Acesso em: 26 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.445, de 24 de maio de 2017**. Institui a Lei de Migração. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113445.htm>. Acesso em: 24 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.474, de 22 de julho de 1997**. Define mecanismos para a implementação do Estatuto dos Refugiados de 1951, e determina outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9474.htm>. Acesso em: 22 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **DataMigra - Portal de Imigração Laboral**, [s.d.]. Disponível em: <<http://datamigra.mj.gov.br/>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

BRAUN, V., & CLARKE, V. Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), **APA handbooks in psychology®. APA handbook of research methods in psychology**, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (p. 57–71). American Psychological Association. 2012. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2011-23864-004>>.

BRETTELL, C. B.; HOLLIFIELD, J. F. (eds.). **Migration Theory**: talking across disciplines. 2. ed. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2008.

CÁRITAS. **Cáritas brasileira lança o programa PANA**: uma grande rede de solidariedade para integrar migrantes. Portal Cáritas SC, 2020b. Disponível em:

<<http://sc.caritas.org.br/noticias/caritas-brasileira-lanca-o-programa-pana-uma-grande-rede-de-solidariedade-para-integrar-os-migrante>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CÁRITAS. **Histórico.** Cáritas, Santa Catarina, 2012. Disponível em: <<http://sc.caritas.org.br/historico/historico/>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

CÁRITAS. **Projeto PANA reinicia atividades em Santa Catarina.** Portal Cáritas SC, 2020a. Disponível em: <<http://sc.caritas.org.br/noticias/programa-pana-reinicia-atividades-em-santa-catarina>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CÁRITAS. **Regionais.** Portal Cáritas SC, 2020c. Disponível em: <<https://www.caritas.org.br/regionais>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

CAVALCANTI, L. *et al.* **Resumo Executivo. Imigração e Refúgio no Brasil. A inserção do imigrante, solicitante de refúgio e refugiado no mercado de trabalho formal.** Observatório das Migrações Internacionais; Ministério da Justiça e Segurança pública/ Conselho Nacional de Imigração e Coordenação Geral de Imigração Laboral. Brasília, DF: OBMigra 2019. Disponível em: <https://portaldeimigracao.mj.gov.br/images/publicacoes-obmigra/RESUMO%20EXECUTIVO%20_%202019.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2019.

CAVALCANTI, L.; OLIVEIRA, T.; MACÊDO, M. de. **Migrações e mercado de trabalho no Brasil: relatório anual 2018.** Série Migrações. Observatório das Migrações Internacionais; Ministério do Trabalho/ Conselho Nacional de Imigração e Coordenação Geral de Imigração. Brasília, DF: OBMigra, 2018. Disponível em: <https://portaldeimigracao.mj.gov.br/images/dados_anuais/RELATORIO_ANUAL_2018.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2019.

CHIARATO, D. As cinco melhores cidades com até 500 mil habitantes para morar. **Revista Veja**, 2016. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/brasil/as-cinco-melhores-cidades-com-ate-500-mil-habitantes-para-morar/>>. Acesso em: 05 abr. 2010

CHUN, J. J. Building political agency and movement leadership: the grassroots organizing model of Asian Immigrant Women Advocates. **Citizenship Studies**, v. 20, n. 03–04, p. 379–395, 2016.

CÍRCULOS DE HOSPITALIDADE. **Quem somos.** Círculos de Hospitalidade, 2019. Disponível em: <<https://circulosdehospitalidade.org/quemsomos>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

COGO, D. Haitianos no Brasil: comunicação e interação em redes migratórias transnacionais. **Revista Tema Central**. n. 125, p. 23-32, mar., 2014.

CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, **Revisitando os Conceitos de Comunicação Popular, Alternativa e Comunitária1.** Brasília: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2006. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/116338396152295824641433175392174965949.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração.** 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2016.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. São Paulo: Penso, 2013.

DEMO, P. Demarcação científica. In: DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DOUGLASS, A. L. *et al.* “You have a status”: a case study of parent leadership in a U.S. school readiness initiative. **International Journal of Child Care and Education Policy**, v. 13, n. 1, 2019.

DOURADO, M. L. G. Novo enfoque das ciências sociais para estudar o fenômeno da liderança. In: NELSON, R. E. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Cap. 2. p. 47- p. 62.

DPU. **Força-tarefa em Florianópolis consegue atendimento na PF para 38 imigrantes**. Portal da Defensoria Pública da União, 2020. Disponível em: <<https://www.dpu.def.br/noticias-santa-catarina/158-noticias-sc-slideshow/55723-forca-tarefa-em-florianopolis-consegue-atendimento-na-pf-para-38-imigrantes>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

DPU. **Togolezes em SC solicitam auxílio para regularizar permanência no Brasil**. Portal da Defensoria Pública da União, 2017. Disponível em: <<https://www.dpu.def.br/noticias-santa-catarina/158-noticias-sc-slideshow/39950-togolezes-em-sc-solicitam-auxilio-para-regularizar-permanencia-no-brasil>>. Acesso em: 02 mar. 2020.

EDWARDS, Adrian. **Refugiado ou Migrante? A ACNUR incentiva a usar o termo correto**. ACNUR, 2015. Disponível em: <<https://www.acnur.org/portugues/2015/10/01/refugiado-ou-migrante-o-acnur-incentiva-a-usar-o-termo-correto/>>. Acesso em: 18 abr. 2021

EPSTEIN, G. S. **Networks in the diaspora**. SSRN Electronic Journal, 2016.

ESTÚDIO NSC. **4 motivos que fazem de Florianópolis uma das melhores cidades do país para se viver**. NSC Total, 2019. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/noticias/4-motivos-que-fazem-de-florianopolis-uma-das-melhores-cidades-do-pais-para-se-viver>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

EYONG, J. E. **Constructions of indigenous African leadership: a social, anthropological and discursive exploration of two regions**. 267p. (Tese de Doutorado). Leeds University Business School, University of Leeds, Leeds, UK, 2015.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **REVISTA ACB**, v. 21, n. 03, p. 550-563, dez., 2016. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1194>>. Acesso em: 27 jul. 2019.

FERNÁNDEZ, E.; PAREDES SCRIBNER, S. M. “Venimos para que se oiga la voz”: activating community cultural wealth as parental educational leadership. **Journal of Research on Leadership Education**, v. 13, n. 01, p. 59–78, 2018.

FERREIRA, K. **Reconhecidos pela ONU, projetos da UFSC beneficiam imigrantes e refugiados**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/10/reconhecidos-pela-onu-projetos-da-ufsc-atuam-na-questao-da-imigracao-e-refugio/?fbclid=IwAR2pb7YCNpYTzZk2N_jVR88kXDOYrOakhWVUkCAGPWskA27ynq5v8O2Ug2Q>. Acesso em: 01 out. 2019.

FINN, H. B. A need to be needed: the intersection between emotions, apprenticeship, and student participation in an adult ESL literacy classroom. **Journal of Research and Practice for Adult Literacy, Secondary and Basic Education**, v. 04, n. 01, p. 36-47, 2015.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLORIANÓPOLIS. **Lei n. 10.735, de 28 de julho de 2020**. Dispõe sobre a política municipal para a população migrante, com objetivos, princípios, diretrizes e ações prioritárias. Florianópolis, SC: Prefeitura Municipal, 2020. Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/diario/pdf/30_07_2020_18.56.49.a9443b95bb6a059241da228b43c678a5.pdf>. Acesso em: 02 de mar. 2020.

FMP. **Lefis**. Faculdade Municipal de Palhoça, Palhoça, SC, 2017. Disponível: <<http://fmpsc.edu.br/lefis/>>. Acesso em: 08 fev. de 2020.

FORSYTH, D. R. **Group Dynamics**. 5. ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2009.

G1 SC. **Atendimento a imigrantes aumenta mais de 10 vezes na Defensoria Pública da União**. Portal Globo G1 Santa Catarina, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2020/01/23/atendimento-a-imigrantes-aumenta-mais-de-10-vezes-na-defensoria-publica-da-uniao-em-florianopolis.ghtml>>. Acesso em: 02 mar. 2020.

G1 SC. **População de Florianópolis atinge mais de meio milhão de habitantes, aponta IBGE**. Portal Globo G1 Santa Catarina, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2019/08/28/populacao-de-florianopolis-atinge-mais-de-meio-milhao-de-habitantes-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4., p. 115-146.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 03, p. 20-29, Jun., 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 out. 2019.

GOMES, Fernanda. Visto humanitário no Brasil: o que é necessário pra solicitar?. **Koetz Advocacia**, 2020. Disponível em: <encurtador.com.br/qNU03>. Acesso em: 24 abr. 2021

GRINT, K. **Leadership: a very short introduction**. New York: Oxford University Press, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=p8rlkkcjbwkC&pg=PA1&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 08 ago. 2019.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Harvard University Press, 1994.

HINTON, K. A. Undocumented citizens: the civic engagement of activist immigrants. **Education, Citizenship and Social Justice**, v. 10, n. 02, p. 152–167, 2015.

HIRSCHMAN, Charles; KASINITZ, Philip; DEWIND, Josh (ed.). **The handbook of international migration: the american experience**. New York: Russell Sage Foundation, 1999.

HOLLAND, C. **Imigrantes em Florianópolis relatam dificuldades e perda de emprego durante quarentena**. Portal G1 Santa Catarina, 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2020/04/14/imigrantes-em-florianopolis-relatam-dificuldades-e-perda-de-emprego-durante-quarentena.ghtml>>. Acesso em: 02 de mar. 2020.

KENNEY, S. R. Leadership from Within: Founders, advocates, and organizational networks operating in Maine's immigrant community. **Honors Projects**, n. 108, 2019.

KIRK, P.; SHUTTE, A. Community leadership development. **Community Development Journal**, v. 39, n.03, jul., 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/30952090_Community_leadership_development>. Acesso em: 30 out. 2020.

LAMM, Kevan W; CARTER, Hannah; LAMM, Alexa; LINDSAY, Angie. Community Leadership: a theory-based model. **Journal Of Leadership Education**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 118-133, 1 jul. 2017. Journal of Leadership Education.

LAZZARI, Artur; MAZZARINO, Jane M.; TURATTI, Luciana. Comunidade: a busca de um conceito. **Revista Espacios**, Venezuela, v. 38, n. 3, p. 4-9, 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n03/a17v38n03p04.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

MAGALHÃES, L. F. A. O Haiti é aqui: primeiros apontamentos sobre imigrantes haitianos em Balneário Camboriú – Santa Catarina - Brasil. **Revista PerCursos**. v. 15. n. 28, p. 223-256, jan./jun., 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.udesc.br/index.php/percursos/article/view/1984724215282014223/3128>>. Acesso em: 06 mai. 2019.

MALAN, C. **Entenda a guerra na Síria, que completa 6 anos nessa quarta (15 de março de 2017)**. Jornal Hoje, 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2017/03/entenda-guerra-na-siria-que-completa-seis-anos-nessa-quarta-15.html>>. Acesso em: 07 set. 2019.

MARTES, A. C. B.; FLEISCHER, S. (orgs.). **Fronteiras cruzadas: etnicidade, gênero e redes sociais**. São Paulo: Paz & Terra, 2003.

MATTOS, D. V. I. de. As redes de tráfico e contrabando humano: uma análise geográfica. In: SEYFERTH, G. *et al.* (orgs.). **Mundos em Movimento: Ensaio sobre migrações**. Santa Maria: Editora UFSM, 2007. p. 171-192.

MENSAH, J.; WILLIAMS, C. J.; ARYEE, E. Gender, power, and religious transnationalism among the African diaspora in Canada. **African Geographical Review**, v. 32, n. 02, p. 157–171, 2013.

MICHAUD, J. *et al.* Effective leadership in Mexico: an extension of the LEAD project. **Journal of African Business**, v. 20, n. 01, p. 72–90, 2019.

MILKMAN, R.; TERRIQUEZ, V. "We are the ones who are out in front": women's leadership in the immigrant rights movement. **Feminist Studies**, v. 38, n. 03, p. 723-752, 2012.

MUCCHIELLI, R. **Psicologia da relação de autoridade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.

NARUSHIMA, M. *et al.* Sustainable capacity building among immigrant communities: the raising sexually healthy children program in Canada. **Health Promotion International**, v. 29, n. 01, p. 26–37, 2014.

NGUYEN, M. T.; SALVESEN, D. Disaster recovery among multiethnic immigrants: A case study of Southeast Asians in Bayou la Batre (AL) after Hurricane Katrina. **Journal of the American Planning Association**, v. 80, n. 4, p. 385–396, 2014.

NIE, D.; LÄMSÄ, A. M. Chinese immigrants' occupational well-being in Finland: the role of paternalistic leadership. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 39, n. 03, p. 340–352, 2018.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

NÚCLEO DE ESTUDOS DE ECONOMIA CATARINENSE, **IDHM de Santa Catarina: quais são os municípios de Santa Catarina com o melhor IDH?**, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://necat.ufsc.br/indice-de-desenvolvimento-humano-municipal-idhm-de-santa-catarina/>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

O'BRIEN, D. J., & Hassinger, E. W. (2010). Community Attachment Among Leaders in Five Rural Communities1. **Rural Sociology**, 57(4), 521–534.

OBSERVATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL DE FLORIANÓPOLIS. **Quem somos**. Portal Observa Floripa, 2020b. Disponível em: <<http://www.observafloripa.com.br/is-page//aboutUs>>. Acesso em: 29 fev. 2020.

OBSERVATÓRIO DE INOVAÇÃO SOCIAL DE FLORIANÓPOLIS. **Sobre nós**. Portal Observa Floripa, 2020a. Disponível em: <<http://www.observafloripa.com.br/is-page//aboutUs>>. Acesso em: 08 de fev. de 2020.

OLIVEIRA, M. de. O tema da imigração na Sociologia Clássica. **Dados**, v. 57, n. 01, p. 73-100, mar., 2014. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582014000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 31 jul 2019.

OLIVEIRA, W. **Haitianos no Brasil**: hipóteses sobre a distribuição espacial dos imigrantes pelo território brasileiro. Rio de Janeiro: Diretoria de Análise de Políticas Públicas - FGV, 2017. Disponível em: <<http://dapp.fgv.br/haitianos-no-brasil-hipoteses-sobre-distribuicao-espacial-dos-imigrantes-pelo-territorio-brasileiro/>>. Acesso em 7 set. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Número de pessoas deslocadas no mundo chega a 70,8 milhões, diz ACNUR**. Nações Unidas Brasil, 2019. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/numero-de-pessoas-deslocadas-no-mundo-chega-a-708-milhoes-diz-acnur/>>. Acesso em: 03 set. 2019.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. **Migração**. Organização dos Estados Americanos, 2019. Migração. Disponível em: <<http://www.oas.org/pt/topicos/migracao.asp>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE MIGRAÇÃO. **Global compact for migration**. IOM, 2019a. Disponível em: <<https://www.iom.int/global-compact-migration>>. Acesso em: 06 mai. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE MIGRAÇÃO. **Global migration trends**. IOM, 2019b. Disponível em: <<https://www.iom.int/global-migration-trends>>. Acesso em: 05 mai. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE MIGRAÇÃO. **Glossário da migração**. IOM, Geneva, 2019c. Disponível em: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE MIGRAÇÃO. **Indicadores globais de migração**. IOM, Berlin, 2018b. Disponível em: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/global_migration_indicators_2018.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE MIGRAÇÃO. **Key migration terms**. IOM, 2019d. Disponível em: <<https://www.iom.int/key-migration-terms>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE MIGRAÇÃO. **Relatório de migração mundial**. IOM, Geneva, 2018. Disponível em: <https://www.iom.int/sites/default/files/country/docs/china/r5_world_migration_report_2018_en.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2019.

PARAIZO, L. **Santa Catarina possui mais de 5,7 mil imigrantes cadastrados em sistema do governo, maioria é do Haiti**. Portal NSCTotal, 2019. Disponível em: <<https://www.nsctotal.com.br/noticias/sc-tem-mais-de-57-mil-imigrantes-cadastrados-em-sistema-do-governo-maioria-e-do-haiti>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

PETERSON, P. *et al.* Engaging communities to reach immigrant and minority populations: the Minnesota Immunization Networking Initiative (MINI), 2006-2017. **Public Health Reports**, v. 134, n. 03, p. 241-248, 2019.

PIGG, K. E. Community leadership and community theory: a practical synthesis, **Journal of the Community Development Society**, v. 30, n. 02, p. 196-212, 1999.

PMF. **Centro Pop.** Portal da PMF, Florianópolis, SC, [s.d]. Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/servicos/index.php?pagina=servpagina&acao=open&id=4697>>. Acesso em: 08 fev. 2020

PMF. **Feira do Imigrante.** Portal da PMF, Florianópolis, SC, 2019. Disponível em: <<http://portal.pmf.sc.gov.br/entidades/igeof/index.php?pagina=notpagina¬i=21490>>. Acesso em: 08 fev. 2020

PORTES, A. (ed.). **The Economic Sociology of Immigration: essays on networks, ethnicity and entrepreneurship.** New York: Russel Sage Foundation, 1995. p. 87-127.

PORTES, A. Immigration theory for a new century: some problems and opportunities. In: HIRSHCMAN, C.; KASINITZ, P.; DEWIND, J. (eds.). **The Handbook of International Migration: the American experience.** New York: Russel Sage Foundation, 1999. p. 21-33.

PÓVOA NETO, H. P.; SEYFERTH, G. Barreiras e limites à mobilidade. In: SEYFERTH, G. *et al.* (org.). **Mundos em movimento: ensaios sobre migrações.** Santa Maria: Editora UFSM, 2007. p. 125-128.

PROJETO PLAM. **Apresentação.** Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <<https://projetoplam.paginas.ufsc.br/apresentacao/>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

REFUGIADOS e migrantes: perguntas frequentes. Agência da ONU para refugiados, 2016. Brasil. Disponível em: <<https://www.acnur.org/portugues/2016/03/22/refugiados-e-migrantes-perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2012.

RODELA, K.; RODRIGUEZ-MOJICA, C.; COCHRUN, A. ‘You guys are bilingual aren’t you?’ Latinx educational leadership pathways in the New Latinx Diaspora. **International Journal of Leadership in Education**, v. 00, n. 00, p. 01-24, 2019.

ROST, J. D. **Leadership for the Twenty-first Century.** Westport, CT: Praeger. 1991.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 02, n. 02, p. 250-269, 2009. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5104/umretorno-ao-basico--compreendendo-os-paradigm---> >. Acesso em: 03 out. 2019.

SANTA CATARINA. **Lei nº 18.018, de 9 de outubro de 2020.** Institui a Política Estadual para a População Migrante, dispõe sobre seus objetivos, princípios, diretrizes e ações

prioritárias no Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://leis.ale.sc.gov.br/html/2020/18018_2020_lei.html>. Acesso em: 01 jun. 2021

SANTO, Anderson Luís do Espírito; ANDION, Carolina. Imigração e cidades: uma cartografia da arena pública de apoio aos imigrantes e refugiados em Florianópolis. **Interações (Campo Grande)**, [S.L.], p. 781-799, 30 out. 2020. Universidade Católica Dom Bosco.

SASSEN, S. Immigration and local labor markets. In: PORTES, A. (ed.). **The Economic Sociology of Immigration: essays on networks, ethnicity and entrepreneurship**. New York: Russel Sage Foundation, 1995. p. 87-127.

SASSEN, S. **The mobility of labor and capital: a study in international investment and labor flow**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE SANTA CATARINA. **1261 imigrantes são atendidos na rede de assistência social de Santa Catarina**. Governo de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <<http://www.sds.sc.gov.br/index.php/noticias/1261-imigrantes-sao-atendidos-na-rede-de-assistencia-social-de-santa-catarina>>. Acesso em: 08 fev. 2020.

SERRATA, J. V.; HERNANDEZ-MARTINEZ, M.; MACIAS, R. L. Self-empowerment of immigrant latina survivors of domestic violence: a promotora model of community leadership. **Hispanic Health Care International**, v. 14, n. 01, p. 37-46, 2016.

SILVA, G. J; CAVALCANTI, L; OLIVEIRA, T; MACEDO, M. **Refúgio em Números, Observatório das Migrações Internacionais; Ministério da Justiça e Segurança Pública/ Comitê Nacional para os Refugiados**. Brasília, DF: OBMigra, 5ª Ed. 2020. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/seus-direitos/refugio/refugio-em-numeros>>. Acesso em: 25 abr. 2021

SILVA, M. A. da; MANDALOZZO NETTO, S. S.; SILVA, L. A. M. da. Migrações e trabalho: uma análise a partir dos direitos sociais fundamentais. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 07, n. 68, p. 53-60, mai., 2018. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/142133/2018_silva_marcelo_migracoes_trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 set. 2019.

SILVA, S. A. da. Imigração e redes de acolhimento: o caso dos haitianos no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**, v. 34, n. 01, p. 99-117, abr., 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-30982017000100099&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 ago. 2019.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 205-230.

SOARES, W. A emigração valadarense à luz dos fundamentos teóricos da análise de redes sociais. In: MARTINS, A. C. B.; FLEISCHER, S. (orgs.). **Fronteiras cruzadas: etnicidade, gênero e redes sociais**. São Paulo: Paz & Terra, 2003. p. 231-262.

SOUSA, V. de. Qual o significado de “Diáspora” em tempo de globalização? A relação controversa entre Império, lusofonia e “portugalidade”. In: IV Congresso Internacional em Estudos Culturais: colonialismos, pós-colonialismos e lusofonia, 2014, Aveiro, Portugal. **Atas eletrônicas** [...], 2014, Aveiro, Portugal, p. 515 - 522. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/40813/1/VS_2014_atas_congresso_estudos_culturais.pdf>. Acesso em: 07 set. 2019.

SPAUTZ, D. **Santa Catarina tem 5,7 mil imigrantes no cadastro de programas sociais**. NSC Total, 25 de jun. de 2019. Disponível em: <<https://www.nscetotal.com.br/colunistas/dagmara-spautz/santa-catarina-tem-57-mil-imigrantes-no-cadastro-de-programas-sociais>>. Acesso em: 26 ago. 2019>.

STOGDILL, R. M.; BASS, B. M. **Stogdill's Handbook of Leadership: a survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1981.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R.; DEVAULT, M. L. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. 4. ed. New Jersey: Wiley, 2016.

THOMAS, J. A. Fuga de uma ditadura: a saga dos venezuelanos no Brasil. **Revista Veja**, 2 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/mundo/fuga-de-uma-ditadura-a-saga-dos-venezuelanos-no-brasil/>>. Acesso em: 07 set. 2019.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. In: WERHANE, P. H.; PAINTER-MORLAND, M. (eds.). **Leadership, gender and organization**. Springer, 2011, p. 75-108.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; McKELVEY, B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **Leadership Quarterly**, v. 18, p. 298-318, 2007.

VIEIRA, A.; PEREIRA, G. B.; ROSCOE, M. T. de A. Liderança, legitimidade e mérito. In: NELSON, R. E. (org.). **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Cap. 9, p. 219-250.

VILLA-TORRES, L.; FLEMING, P. J.; BARRINGTON, C. Engaging men as promotores de salud: perceptions of community health workers among latino men in North Carolina. **Journal of Community Health**, v. 40, n. 01, p. 167–174, 2014.

WANG, Y. Muslim women’s evolving leadership roles: a case study of women leaders in an immigrant Muslim community in post-9/11 America. **Social Compass**, v. 64, n. 03, p. 424–441, 2017.

WELLMAN, Ned. Authority or Community? A Relational Models Theory of Group-Level Leadership Emergence. **Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 42, n. 4, p. 596-617, out. 2017. Academy of Management.

XIMENES, M. **População de Florianópolis cresceu 1,6% e passou de 500 mil habitantes.** Portal NDmais, São José, 29 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://ndmais.com.br/noticias/populacao-de-florianopolis-cresceu-16-e-passou-de-500-mil-habitantes/>>. Acesso em: 07 set. 2019.

XIMENES, M. **População de Florianópolis cresceu 1,6% e passou de 500 mil habitantes.** Portal NDMais, São José, 2019. Disponível em: <https://ndmais.com.br/noticias/populacao-de-florianopolis-cresceu-16-e-passou-de-500-mil-habitantes/>. Acesso em: 05 abr. 2020.

YEH, C. J. *et al.* Fostering social support, leadership competence, community engagement, and resilience among Samoan American youth. **Asian American Journal of Psychology**, v. 06, n. 02, p. 145–153, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA ACERCA DO FENÔMENO DA LIDERANÇA EM CONTEXTOS DE GRUPOS DE IMIGRANTES

Este processo de revisão sistemática de literatura está embasado no método *Systematic Search Flow* que, de acordo com Ferenhof e Fernandes (2016), é composto por 8 atividades divididas em 4 fases: protocolo de pesquisa, análise, síntese e escrever.

A *query* de pesquisa definida foi “*leadership AND immigrant*”. A escolha se deu pela liderança ser efetivamente o fenômeno a ser estudado, enquanto os imigrantes são os atores pelos quais ela se expressa. O termo “*immigrant*” foi utilizado no sentido de buscar trabalhos que apresentassem somente migração internacional, pois apenas o termo “*migrant*” ou “*migration*” poderia dar brechas para casos de migrações nacionais ou até mesmo artigos da área da Biologia. Em tentativa anterior de escolha da *query* foi utilizado o termo “*immigration*” em conjunto à “*leadership*”, mas o foco da discussão com essa *query* traz muitos resultados de estudos na área de políticas públicas migratórias e questões governamentais, que não é o objetivo desta pesquisa. Assim, a presente revisão busca compreender por meio dos trabalhos científicos escolhidos a seguinte questão: como é a expressão da liderança imigrante entre líderes e liderados na contemporaneidade?

As bases de busca escolhidas foram *Scopus*, *EBSCO* e *Web of Science*. Na *Scopus* foram encontrados 418 trabalhos, na *EBSCO*, 255, e na *Web of Science*, 315. O espaço temporal definido para as buscas foi de 2009 a 2019. Ao todo, foram encontrados 988 trabalhos e, após a retirada de 218 duplicados, restaram 770 para filtragem. Esclarece-se os números com o fato de que a *query* escolhida permite a inclusão do assunto de uma maneira ampla, mas a utilização de uma terceira palavra-chave, como percebido em tentativas anteriores, diminuiria drasticamente as possibilidades de encontrar materiais que pudessem responder a pergunta da revisão.

Do total, restaram 38 artigos para análise, sendo que apenas 26 deles disponíveis para leitura. Para todo este processo de filtragem foi utilizado o *software EndNote*. Os filtros para inclusão foram a disponibilidade em português ou inglês, demonstrar a expressão da liderança imigrante entre líderes e seguidores, e serem trabalhos científicos. Artigos de jornais e livros não foram incluídos neste momento. Buscaram-se também estudos contemporâneos, o que resultou por excluir narrativas de outros momentos históricos, como do século passado.

Apesar do filtro temporal de 10 anos, as publicações se concentraram nos 5 últimos. No ano de 2019 foram encontrados 6 trabalhos, 5 em 2018, 1 em 2017, 5 em 2016, 4 em 2015, 1 em 2014, 2 em 2013 e 2 em 2012. Em relação aos países de produção restaram: 15 oriundos dos Estados Unidos, 3 de Israel, 3 do Canadá, 1 da Holanda, 1 do México, 1 da Finlândia, 1 da Alemanha e 1 dos Emirados Árabes.

As publicações se deram em diferentes áreas do conhecimento e em diversos locais, sendo elas:

- 7 nas Ciências Sociais por *Journal of Immigrant & Refugee studies*, *Citizenship Studies*, *Social Identities*, *African Geographical Review*, *Feminist Studies*, *Journal of Muslim Minority Affairs* e *Social Compass*;

- 7 na Educação por *International Journal of Child Care and Education Policy*; *Journal of Research on Leadership Education*; *Journal of Research and Practice for Adult Literacy, Secondary and Basic Education*; *Education, Citizenship and Social Justice*; *Urban Education*; *International Journal of Multicultural Education* e *International Journal of Leadership in Education*;

- 6 na área da Saúde publicadas por *Journal Epidemiol Community Health*, *Journal of Health Disparities Research and Practice*, *Health Promotion International*, *Public Health Reports*, *Hispanic Health Care International* e *Community Health*;

- 4 na Administração por *Organizational Management Journal*, *Leadership and Organization Development Journal*, *Journal of African Business* e *SSRN Electronic Journal*;

- 1 no Planejamento por *Journal of the American Planning Association*;

- 1 na Psicologia por *Asian American Journal of Psychology*;

Quanto às abordagens, 18 trabalhos são qualitativos, 5 quantitativos e 3 mistos. Além disso há 21 que são teórico-empíricos, 4 empíricos e 1 teórico. Quanto ao foco do fenômeno da liderança nos trabalhos, 8 descrevem programas, organizações ou grupos que realizam o papel de desenvolver habilidades de liderança no grupo de imigrantes, 5 demonstram a liderança que surge por meio das relações de grupo, 5 tratam da figura do líder, 4 tratam da percepção de liderança que o grupo tem, 2 consideram que o entendimento e expressão da liderança dependerá de grupo étnico, 1 demonstra a percepção do líder sobre a liderança, e 1 demonstra a falta de interesse de um grupo em expressar a liderança.

APÊNDICE B - REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA ACERCA DO FENÔMENO DA LIDERANÇA COMUNITÁRIA EM CONTEXTOS DE GRUPOS DE IMIGRANTES

Após a preliminar, uma nova revisão sistemática foi realizada. O processo manteve a base do método *Systematic Search Flow*, de Ferenhof e Fernandes (2016). Repetiram-se as 4 fases (protocolo de pesquisa, análise, síntese e escrever) e as 8 atividades contidas nelas.

A query pesquisada desta vez foi ("*community leadership*" AND *migra**) OR ("*community leadership*" AND *immigra**). O termo "*community leadership*" foi escolhido uma vez que a liderança comunitária passou a ser a abordagem de destaque no trabalho. Os termos "*migra**" e "*immigra**" foram escolhidos para que os contextos dos artigos científicos pesquisados envolvesse grupos de migrantes internacionais, deixando assim um margem para a combinação com palavras como "*migration*", "*migrant*", "*immigration*" e "*immigrant*". Desta forma, a segunda revisão sistemática buscou refinar a pergunta da primeira revisão, que resultou em: como acontece a liderança comunitária em grupos de imigrantes na contemporaneidade?

Como bases de busca, repeti o uso da *Scopus*, *EBSCO* e *Web of Science*. Na *Scopus* foram encontrados 10 trabalhos, 4 na *EBSCO*, e 8 na *Web of Science*, que resultou em um total de 22 trabalhos, publicados entre 2010 e 2020. Eliminei os trabalhos duplicados e restaram 15. Desses, 2 estavam inacessíveis ao acesso público e um deles não era artigo científico. Sendo assim, restaram 13 para análise. Os filtros de inclusão na revisão foram a disponibilidade em português ou inglês, ser um artigo científico e tratar da manifestação da liderança comunitária em grupos de imigrantes. Pela quantidade reduzida de artigos, os *softwares* utilizados no filtro e na análise foram o *Mendeley* e o *Microsoft Excel*. Após esta etapa, restaram 4 artigos.

Com relação à data de publicação, cada um deles foi publicado em um ano diferente, quais sejam: 2011, 2013, 2016 e 2020. Quanto aos países de origem, 1 deles foi realizado na Austrália, enquanto as outras 3 pesquisas foram desenvolvidas nos Estados Unidos. Eles foram publicados nos seguintes locais:

- *Social Media + Society*
- *Journal of Alpine Research*
- *Society for Community Research*
- *Hispanic Health Care International*

APÊNDICE C – ROTEIROS ORIENTADORES PARA A PESQUISA: ENTREVISTAS

- 1) Que motivos/razões o/a levaram a participar da associação dos imigrantes?
- 2) Qual o papel e quais os objetivos da associação junto à comunidade que ela representa? Qual a missão da associação, em sua opinião?
- 3) Qual a sua missão ou papel dentro da associação?
- 4) O que você faz/tem feito para cumprir com essa missão dentro da associação e diante da comunidade que dela faz parte? Você já promoveu alguma ação/mudança/ inovação para alcançar esses objetivos? (inovações = projetos e/ou ações novas, que nunca tinham acontecido antes na associação, etc.)
- 5) Que características você percebe em você que te ajudam a estar na posição de líder da associação?
- 6) A partir disso, que características e competências você considera necessárias a um líder da associação? Ex: o que ele precisa saber? O que ele deve saber fazer na prática? Como ele deve agir no grupo, com os associados, etc.?
- 7) Quais os meios/formas utilizadas pela associação – e pelos líderes – para se comunicar com seus associados? Que informações são veiculadas?
- 8) Como ocorre a comunicação entre os membros da diretoria da associação?
- 9) Quando você está animado com uma ideia para a comunidade, como você faz para que as pessoas se motivem junto com você?
- 10) Como você organiza o funcionamento da associação? (definição e divulgação de normas; modos de participação dos membros; direitos e deveres; reuniões; etc).
- 11) Como é o processo para que um imigrante faça parte da associação? Como você motiva-os a participar da comunidade? Relate uma experiência deste tipo.
- 12) Como a diretoria é organizada? Quais os papéis dos líderes nela? Como fazer parte dela?
- 13) Os líderes da associação promovem algum tipo de evento que reúna os membros da comunidade?
- 14) De que forma a associação estabelece relações com outras organizações a fim de buscar auxílio para a comunidade? Quem faz isso? Como?
- 15) Diante de dificuldades específicas ou problemas que a comunidade ou o ambiente apresenta, como você age, e como faz para mobilizar os membros a participarem das soluções? A diretoria participa? Quem toma a decisão?
- 16) Relate um exemplo de dificuldade e como você envolveu os membros para buscar soluções.

- 17) O que a associação e os líderes estão fazendo nesse período da pandemia do COVID-19 para atender as demandas dos membros da comunidade? E o que você tem feito?
- 18) Como é o processo para a associação definir os objetivos que vai buscar alcançar em determinado período?
- 19) Como é a sua relação no dia a dia com as pessoas da comunidade? Você tem amigos próximos nela? Fazem alguma atividade juntos?
- 20) O que você faz para que os membros da associação se sintam integrados na comunidade?
- 21) As pessoas lhe procuram para pedir orientações ou aconselhamento?
- 22) A comunidade já recebeu/desenvolve algum tipo de curso ou treinamento? Qual o papel do líder nesse tipo de situação?
- 23) Como você se apresenta, enquanto líder da associação, quando precisa mobilizar pessoas e recursos em outros locais?
- 24) O que você pensa sobre os demais membros da comunidade atuarem como representantes da associação? Neste caso, qual o seu papel?
- 25) Antes de colocar um plano em ação, você começa logo o andamento ou conversa primeiro com a diretoria? Você conversa também com a comunidade?
- 26) Você faz o acompanhamento das ações que estão sendo realizadas pela associação? Como você faz isso? É feito algum tipo de avaliação das ações posteriormente?
- 27) Você já defendeu os membros da comunidade de alguma ameaça/ofensa?

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO EM PORTUGUÊS E EM FRANCÊS

Figura 3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em português



GABINETE DO REITOR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada "Contexto migratório na Grande Florianópolis: o campo e a perspectiva da liderança comunitária" que fará entrevistas, tendo como objetivos: analisar a formação de uma associação de imigrantes e compreender a liderança a partir da abordagem da liderança comunitária nesta associação.

Serão previamente marcados a data e horário para as perguntas, utilizando entrevistas semiestruturadas narrativas que devem durar em torno de 30 minutos, as quais serão gravadas e posteriormente transcritas para utilização na análise da pesquisa. Em razão da pandemia de COVID-19, as reuniões serão realizadas de forma virtual, por meio de plataforma de comunicação. A sua identidade será preservada, pois cada indivíduo será identificado por um número. O(a) Senhor(a) e seus colegas não terão despesas e nem serão remunerados pela participação na pesquisa. Todas as despesas decorrentes de sua participação serão ressarcidas. Em caso de danos decorrentes da pesquisa, será garantida a indenização. O(a) senhor(a) também poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos, por envolver somente a retirada do participante da entrevista, e eventual desconforto ou constrangimento. Para minimizá-los, o participante tem liberdade: de se retirar no momento da entrevista; de não responder perguntas que se sinta desconfortável; de tirar quaisquer dúvidas com a pesquisadora sobre a entrevista e as perguntas realizadas; de questionar a pesquisadora sobre a utilização dos dados; e solicitar esclarecimentos sobre o Termo de Consentimento. Além disso, não serão questionadas perguntas que não façam relação com o assunto estudado ou que possam constrangê-lo(a).

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão a colaboração com o estudo relacionado a esta pesquisa, que busca compreender aspectos das organizações envolvendo imigrantes, e como a liderança do grupo pode ser observada. Um maior entendimento dessas características e do funcionamento da comunidade pode auxiliar gestores públicos na criação de políticas públicas, na formulação de melhores estratégias de diálogo entre governo, sociedade civil e populações imigrantes, além de contribuir teoricamente com o estudo da liderança comunitária.

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão a pesquisadora e estudante de mestrado Débora Cristina dos Santos, e a professora orientadora deste trabalho, que é a Profa. Dra. Simone Ghisi Feuerschutte.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Figura 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em francês



GABINETE DO REITOR

CONSENTEMENT LIBRE ET CLARIFIÉ

Vous êtes invité à participer à une recherche de maîtrise intitulée «Contexte des migrants dans le Grand Florianópolis: le champ et la perspective du leadership communautaire» qui mènera des entretiens dans le but d'analyser la formation d'une association de les immigrants et comprendre le leadership communautaire dans cette association. La date et l'heure des questions seront fixées à l'avance, à l'aide d'entretiens narratifs semi-structurés qui devraient durer environ 30 minutes, qui seront enregistrés et transcrits ultérieurement pour être utilisés dans l'analyse de la recherche. En raison de la pandémie COVID-19, les réunions se tiendront virtuellement, via une plateforme de communication. Votre identité sera préservée, chaque individu étant identifié par un numéro. Vous et vos collègues n'aurez pas de frais et ne serez pas payés pour participer à la recherche. Toutes les dépenses résultant de votre participation seront remboursées. En cas de dommages résultant de la recherche, une indemnisation sera garantie. Vous pouvez également vous retirer de l'étude à tout moment.

Les risques de ces procédures seront minimes, car ils impliquent uniquement le retrait du participant de l'entretien. Pour les minimiser, le participant est libre: de se retirer lors de l'entretien; ne pas répondre aux questions qui vous mettent mal à l'aise; dissiper les doutes à toute question avec le chercheur sur l'entretien et les questions posées; questionner le chercheur sur l'utilisation des données; et demander des éclaircissements sur le formulaire de consentement. De plus, les questions qui ne sont pas liées au sujet étudié ou qui peuvent vous gêner ne seront pas posées.

Les avantages de participer à cette étude peuvent être en collaboration avec l'étude liée à cette recherche, qui cherche à comprendre les aspects des associations impliquant des immigrants et comment le leadership du groupe peut être observé. Une plus grande utilisation de ces fonctionnalités de la communauté peuvent aider les gestionnaires publics dans la création de politiques publiques, dans l'application de meilleures stratégies de dialogue entre le gouvernement, la société civile et les immigrants.

Les personnes qui accompagneront les procédures seront le chercheur et étudiant en master Débora Cristina dos Santos, et le professeur-conseiller de ce travail, qui est le Profa. Dr. Simone Ghisi Feuerschutte.S

Nous vous demandons votre autorisation pour l'utilisation de vos données pour la production d'articles techniques et scientifiques. Votre confidentialité sera préservée en n'identifiant pas votre nom.

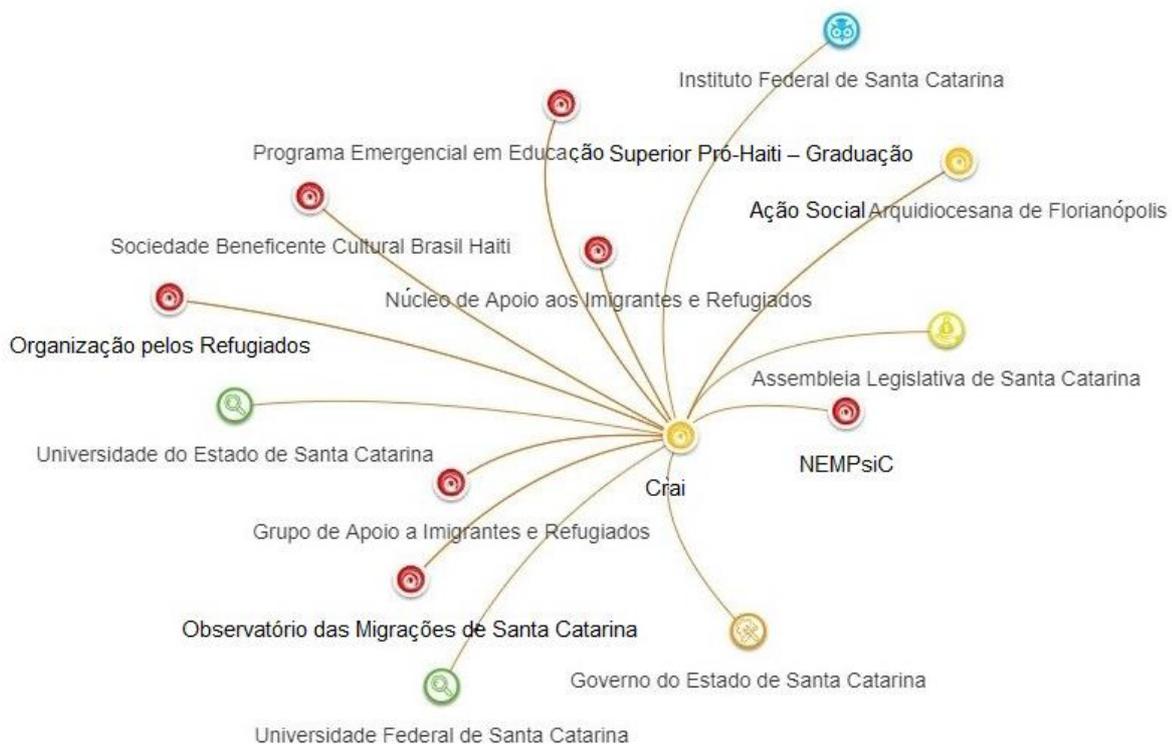
Cette durée de consentement libre et éclairé se fait en deux exemplaires, dont l'un sera détenu par le chercheur et l'autre avec le sujet participant à la recherche.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

APÊNDICE E – OS ATORES DO CONTEXTO MIGRATÓRIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Início aqui a apresentação dos atores envolvidos no campo do próprio município de Florianópolis, mapeados no ano de 2017 pelo Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF). O Observatório é uma plataforma coletiva vinculada aos Grupos de Pesquisa NISP e Strategos, da ESAG/UDESC, cujo objetivo é o mapeamento do Ecosistema de Inovação Social da capital e o acompanhamento das iniciativas e suporte a problemas públicos do município (OBISF, 2020). Muitos agentes que encontrei no campo de migração já haviam sido mapeados por essa aproximação feita anteriormente, pelos professores e pesquisadores Profa. Dra. Maria Carolina Martinez Andion e o Doutorando Anderson Luis do Espírito Santo (2020), conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 5 - Ecosistema de Inovação Social do Contexto Migratório em Florianópolis



Fonte: Andion e Espírito Santo (2020).

Quadro 11 – Organizações participantes do contexto migratório de Florianópolis

Iniciativas de inovação social que compõem a arena pública	OBJETIVO
Ação Social Arquidiocesana de Florianópolis (ASA)	É uma associação que, na causa dos imigrantes e refugiados, busca dar respostas adequadas ao atendimento das demandas trazidas por essas pessoas e proporcionar novas oportunidades de vida.
Grupo de Apoio aos Imigrantes e Refugiados de Florianópolis (Gairf)	O grupo busca integrar os imigrantes à sociedade brasileira por meio da criação de uma convivência com as pessoas da comunidade e do local de trabalho em que estão inseridos.
Núcleo de Apoio aos Imigrantes e Refugiados (Nair)	É uma atividade promovida pelo Eirenê (curso de Relações Internacionais da UFSC), que busca promover ações concretas destinadas à integração dos imigrantes e refugiados em Florianópolis.
Organização pelos Refugiados (ORP)	Auxiliam os refugiados que chegam à cidade em busca de melhores condições de vida e lutam contra o preconceito dentro da sociedade.
Centro de Referência (Crai)	A entidade tem por objetivo atuar com a acolhida e o apoio aos imigrantes na região da Grande Florianópolis.
Feira Gastronômica do Imigrante	O evento é promovido pela Associação Cultural Cachola de Bernunça; Coletivo Imigra Brasil; Gairf; Nair; e ASA. Tem por objetivo disseminar a culinária e a cultura de diversos países dos imigrantes.
Feira de Arte e Culinária do Imigrante de Florianópolis	A iniciativa é fruto de um termo de cooperação firmado entre a Prefeitura, Igeof e Crai para promoção da inclusão social de imigrantes por meio de economia solidária.
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). (Campus de Floripa)	Em parceria com o Gairf, atua em duas frentes: capacitação de mão de obra imigrante (curso de manipulação de alimentos) e curso de Língua Portuguesa para Imigrantes.
Associação de Estudantes Haitianos da UFSC (AEH).	A associação tem 30 acadêmicos que vieram do Haiti para estudar na UFSC, por meio do Programa Emergencial em Educação Superior Pró-Haiti. É um espaço de referência e promove eventos culturais.
Associação de Haitianos em Santa Catarina (AHSC).	Objetiva dar suporte e apoio aos imigrantes haitianos que chegam a Santa Catarina. Foi identificado que existem outras associações haitianas pelo estado: em Chapecó e em Balneário Camboriú.
Programa Emergencial em Educação Superior Pró-Haiti – Graduação	O programa foi idealizado pela Secretaria de Educação Superior (SESu) do Ministério da Educação e pelo Ministério das Relações Exteriores, sendo implantado pela UFSC, que atende graduandos haitianos.
Sociedade Beneficente Cultural Brasil Haiti	A sociedade busca, de todas as maneiras possíveis, entregar acolhimento e assistência aos imigrantes haitianos.
Observatório das Migrações de SC	É grupo interdisciplinar (Faed-Udesc) que trabalha em migração, gênero, raça, etnia, refugiado e asilo.
Grupo de Trabalho de Apoio a Imigrantes e Refugiados (GTI)	É um grupo focal de discussões em SC, formado por entidades da sociedade civil, universidades e os órgãos públicos que atuam diretamente com o público imigrante ou refugiado.
NEMPsiC – Clínica Intercultural	O NEMPsiC (departamento de Psicologia – UFSC) interessa-se pela temática dos processos migratórios no que diz respeito ao âmbito psíquico e foca suas práticas no contexto da psicologia clínica intercultural e da saúde mental.

Fonte: Retirado de Andion e Espírito Santo (2020).

Cabe informar que o mapeamento me forneceu suporte para que eu fosse ao campo com conhecimento sobre os atores envolvidos, e de como eles eram articulados especialmente antes da extinção do CRAI. No entanto, enquanto me aproximei do campo de estudo, pela minha busca em mídias sociais, e pelos eventos que participei, trago aqui minha contribuição com a descrição de alguns outros atores que encontrei nesta realidade. Alguns deles

extrapolam os limites de Florianópolis e estão presente em outros municípios da região metropolitana.



Iniciativas da sociedade civil:

Associação dos Imigrantes de Santa Catarina (AISC): Existe há mais de três anos. É presidida pelo Sr. Wisly Jules, que é haitiano e mora no Brasil há cinco anos. Possui uma diretoria principal que promove seus encontros nas dependências da Pastoral do Migrante, no município de Florianópolis, no bairro Prainha. Além disso, a Associação tem buscado articular filiais em alguns municípios, para que essas cidades possam contar com sua própria diretoria e se organizar localmente. Alguns municípios catarinenses já têm estrutura semelhante, como Palhoça, São José, Balneário Camboriú e Joinville. A Associação oferece aulas de português nas dependências do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), no bairro Jardim Eldorado, em Palhoça. Apesar disso, a Associação ainda não possui uma forte atuação no contexto migratório da região, atitude que está sendo repensada para o ano de 2020, principalmente após o fechamento do CRAI. A ideia é que a Associação se desenvolva e possa oferecer ainda mais ajuda aos colegas imigrantes.



Igreja Presbiteriana do Brasil: há três anos uma integrante da Igreja Presbiteriana do Brasil, da região da Grande Florianópolis, iniciou uma ação de ministrar aulas de português para um grupo de haitianos. O convite foi feito por um dos pastores em razão do contato dele com a população haitiana em cultos e sua percepção quanto a dificuldade de compreensão do grupo nas celebrações feitas em português. Desde então, as aulas vêm sendo ministradas por essa integrante e por outros colegas da Igreja Presbiteriana do Brasil; atualmente ocorrem nas dependências de uma instituição religiosa diferente, no bairro Jardim Cidade de Florianópolis, em São José.



Instituto Arco-Íris: a instituição se propõe a auxiliar minorias sociais e pessoas em situação de vulnerabilidade. É um espaço para expressão dos

grupos atendidos, seja por meio da arte e do diálogo. Imigrantes também têm sido atendidos, uma vez que são minorias sociais na região e, com a atual conjuntura econômica, muitos encontram-se em situação de vulnerabilidade.



Cáritas: A Cáritas Brasileira foi fundada em 1956 e é um organismo da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CÁRITAS, 2020). A Regional de Santa Catarina existe desde o ano de 2005. Um de seus projetos mais recentes foi o chamado PANA, que auxilia a população venezuelana advinda do processo de internacionalização organizado pelo Governo Federal (CÁRITAS, 2012). Esta estrutura de acolhimento da população venezuelana foi estruturada em sete capitais do país, entre elas a cidade de Florianópolis (CÁRITAS, 2020). Em parceria entre Cáritas e a OIM, o projeto retomou suas atividades em fevereiro de 2020 e promove a inclusão social e produtiva dessas pessoas, para que possam retomar suas vidas em Santa Catarina (CÁRITAS, 2020).



Círculos de Hospitalidade

Círculos de Hospitalidade: é uma Organização da Sociedade Civil atuante desde 2017. Desenvolve projetos educacionais, sociais e culturais com o objetivo de facilitar a inclusão e o acolhimento de grupos na sociedade de acolhida. Com o fechamento do CRAI, a instituição está prestando um significativo auxílio às populações imigrantes e refugiadas com relação à documentação, confecção de currículos, busca de vagas de emprego, além das atividades relacionadas em outros de seus eixos (Círculos de Hospitalidade, 2019).

Atividades de ensino, pesquisa e extensão:



Faculdade Municipal de Palhoça: Instituição pública de ensino sediada no município de Palhoça, no bairro Ponte do Imaruim. Possui ações relacionadas ao cuidado e ao ensino da população imigrante haitiana desde 2015. Ao desenvolver projetos de extensão, são oferecidas aulas de língua portuguesa e de informática à comunidade imigrante (Faculdade Municipal de Palhoça, 2017).



Projeto de Português como Língua de Acolhimento para Imigrantes (PLAM) - UFSC: Desde 1999, o Núcleo de Pesquisa e Ensino em Português - Língua Estrangeira (NUPLE) trabalha com o ensino do português praticado no Brasil para intercambistas da Universidade e à comunidade internacional. Com a chegada de um grande número de imigrantes a partir do ano de 2010, o PLAM também passou a atender a esta população (PLAM, 2020).

Organizações e iniciativas governamentais:



Polícia Federal: Principal entidade governamental responsável pelo controle migratório no Brasil. Trata da permanência de imigrantes e refugiados em solo brasileiro.



Defensoria Pública da União: Órgão que tem auxiliado com as questões legais e documentais dos imigrantes, junto ao Eirene, principalmente após a extinção do CRAI.



Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) e Centros de Referência Especializados em Assistência Social (CREAS): é um dos órgãos responsáveis em apoiar a população imigrante no Estado. Com a extinção do CRAI no final de 2019 na região da Grande Florianópolis os CRAS tiveram que, em partes, auxiliar em processos

que já eram executados pelo antigo Centro de Referência (SDS, 2019).